



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



مركز البحوث والمعلومات

# البحوث الإدارية

مجلة دورية، ربع سنوية، علمية، محكمة

العدد الأول • يناير ٢٠٠٢

## البحوث الإدارية ،

مجلة دورية ربع سنوية علمية محكمة تصدر عن مركز البحوث والعلوم بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، وتعتنى بنشر البحوث النظرية والتطبيقية واليدانية التي تثرى العلوم الإدارية في المجالات التنموية المتعلقة بالتدريب والبحوث والاستشارات ، والإدارة العامة والمحلية كما تعنى بالمجالات التعليمية المتعلقة بالحاسب الآلى ونظم المعلومات ، إدارة البنوك ، التأمين ، إدارة الفنادق والسياحة ، إدارة المنشآت البترولية والطاقة ، وإدارة الأعمال الدولية . بما يشجع تطويرها وإثراء النقاش وتعميق الاتصال مع التأكيد على أهمية الإبداع والابتكار واحترام التعدد الفكرى والمنهجى .

وترحب المجلة بإسهامات الباحثين في المجالات السابقة من خلال بحوث محكمة ، ملخصات الرسائل الجامعية ، مقالات ، تراجم ، مراجعات وعروض نقدية للكتب ، ندوات ومؤتمرات ، أحدث الفتاوى والأحكام الإدارية والتشريعات في مجال العلوم الإدارية ، وأحدث إصدارات الكتب في هذه المجالات .

## قواعد التحكيم والنشر ،

- أن تكون ذات علاقة وثيقة بأهداف مجلة البحوث الإدارية .
- تنشر المجلة البحوث المكتوبة باللغتين العربية والإنجليزية على ألا يكون البحث قد سبق نشره أو مقدماً للنشر لدى جهات أخرى . ويرجى الإقرار بذلك ضمن خطاب توجيه البحث إلى رئيس التحرير .
- يراعى كتابة الموضوع على الحاسب الآلى ببرنامج Microsoft word مع إرسال نسخة على قرص مدمج Floppy Disk ويقدم البحث مطبوعاً على ورق كوارتر بمسافة ونصف بين السطر والآخر .
- يشار إلى الهوامش والمراجع بالأسلوب الآتى:
  - بالنسبة للكتب : اسم المؤلف ، عنوان الكتاب ( مكان النشر ، أسم الناشر ، تاريخ النشر ) ، رقم الصفحة أو الصفحات .
  - بالنسبة للمجلات : اسم كاتب المقال ، عنوان المقال ، أسم المجلة ، رقم العدد وتاريخه ، رقم الصفحة أو الصفحات .
- تتبع الجداول والرسوم البيانية في صفحات مستقلة مع بيان رقم وعنوان كل منها ، ويشار إلى أسفل الجدول إلى مصدره ، ويشار إلى المكان المحدد للجدول ضمن البحث .
- تنشر المجلة مراجعات وعروض الكتب التي لا يتجاوز تاريخ إصدارها عامين ويراعى فيها :
  - ألا يزيد حجم المراجعة عن ١٠ صفحات على ورق كوارتر بمسافة ونصف بين السطر والآخر .
  - أن تتناول المراجعة عرض وتحليل ونقد لإيجابيات وسلبيات الكتاب من حيث : الأفكار والمنهج والمصادر والنتائج . وتستهل المراجعة بالأسم الكامل للمؤلف ، وعنوان الكتاب ( مكان النشر ، أسم الناشر ، تاريخ النشر ) وعدد الصفحات .
- يراعى فيما يتعلق بنشر تقارير عن المؤتمرات ، والندوات العلمية ، والنشاطات الأكاديمية ، أن يذكر مكان الندوة وزمانها ، وأبرز المشاركين فيها ، وأهم مآجاء في الأوراق والتعقيبات .
- يرفق الباحث بياناً بسيرته العلمية ، وعنوانه ، ورقم الهاتف والمصوّل والفاكس ، وعنوان البريد الإلكتروني إن وجد .
- ترسل المجلة البحث إلى التحكيم على نحو سري ، ولتقوم المجلة بإخطار صاحب البحث القبول للنشر . وللمجلة أن تطلب إجراء تعديلات على البحث قبل إجازته للنشر سواء كانت هذه التعديلات شكلية أو موضوعية ، جزئية أو شاملة . أما الأبحاث التي لا تقبل للنشر فلا ترد لأصحابها .
- يقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف التحكيم والنشر لإدارة المجلة وهي ١٠٠ جنيه للأبحاث المحكمة فقط أما المجالات الأخرى فتنتشر مجاناً .
- تحتفظ المجلة بكافة حقوق النشر ، ويلزم المصوّل على موافقة كتابية قبل إعادة نشر مادة نشرت فيها .

جائزة تشجيعية للمساهمات العلمية المتميزة



يقدم مجلس مركز البحوث والعلوم



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



مركز البحوث والمعلومات

## البحوث الإدارية

العدد الأول - يناير - ٢٠٠٢

مجلة دورية ، ربع سنوية ، علمية ، محكمة

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د / أمين فؤاد الضرغامى

رئيس التحرير  
أ.د / هدى محمد صقر

مدير التحرير  
سامى محمد الطوخى  
مدير الإدارة العامة المساعد

الأفراد	المؤسسات	الأشتراكات السنوية :
٤٠ جنيه مصرى	١٠٠ جنيه مصرى	جمهورية مصر العربية ،
٢٠ دولار	٦٠ دولار	الدول العربية والأجنبية ،
يتفق عليها مع رئيس تحرير المجلة وفقاً للشروط المحددة فى هذا الشأن .		الإعلانات ،
		صناعات المراسلات ،

السيد الأستاذ الدكتور / رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كورنيش النيل - مدخل المعادى - القاهرة - ص.ب: ٢٢٢٢ / ت/فاكس : ٢٥٨٤٤٨٧ سويتش : ٢٥٨١٠٢٢

Website : [www.sams-ric.edu.eg](http://www.sams-ric.edu.eg)

E-mail : [ric@sams-ric.edu.eg](mailto:ric@sams-ric.edu.eg)

[info@sams-ric.edu.eg](mailto:info@sams-ric.edu.eg)



## تشكيل مجلس البحوث والعلوم

### پرئاسة

أ.د / هلى محمد عزى صقر

عميد مركز البحوث والعلوم

### وعضوية كل من

• أ.د / محمد كمال السيد أبوهند  
أستاذ متفرغ بقسم العلوم السلوكية وإدارة الأفراد

• أ.د / أحمد حسين عبد المنعم  
أستاذ متفرغ بقسم الحاسبة وعميد مركز  
التدريب بالأسكندرية والمشرى على الضرع

• أ.د / محمد ماهر الصواف  
أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة والمحلية  
والمشرى على قسم القانون الإدارى

• أ.د / شريف حسن قاسم  
أستاذ ورئيس قسم الأقتصاد

• د / صفوت على محمد حميدة  
أستاذ مساعد بقسم الرياضيات والإحصاء والتأمين

• د / مجدى محمد حسن أبو العلاء  
أستاذ مساعد بقسم الحاسب الألى وعميد مركز  
تطوير البرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات

• د / أحمد همدى أبو القمصان  
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

• د / نهى إبراهيم غرباب  
مدرس بقسم اللغة الإنجليزية

## مستشارو التحرير

١ - أ.د / عاطف صدقى

٢ - أ.د / على لطفى

٣ - أ.د / على عبد المجيد عبده

٤ - أ.د / عادل عبد الحميد عزى

٥ - أ.د / يحيى حامد الجميل

٦ - أ.د / عمرو غنائم

٧ - أ.د / محمد كمال أبوهند

٨ - أ.د / سيد محمود الهوارى

٩ - أ.د / على عبد الوهاب

١٠ - أ.د / فريد راغب التجار

١١ - أ.د / حسن محمد غلاب

١٢ - أ.د / مصطفى بهجت عبد المتعال

١٣ - أ.د / محمود سمير طوبار

١٤ - أ.د / شوقى حسين

١٥ - أ.د / العشرى حسين درويش

١٦ - أ.د / منير سالم

١٧ - أ.د / محمد كامل ريجان

١٨ - أ.د / محمود صادق

١٩ - أ.د / صلاح الدين صادق

٢٠ - أ.د / حسن حسنى محمد

٢١ - أ.د / محمد على شهاب

٢٢ - أ.د / سمير رياضى هلال

٢٣ - أ.د / أحمد عبد الحليم

٢٤ - أ.د / محمد الحناوى

٢٥ - أ.د / سعيد توفيق عبد

٢٦ - أ.د / محمد محمد إبراهيم

٢٧ - أ.د / محمد أنس جعفر

٢٨ - أ.د / عايدة سيد خطاب

## في هذا العدد

م	الموضوع	الصفحة
أولاً	افتتاحية العدد :	
	* أزمة اختيار القيادات الإدارية بالحكومة	٦
	أ.د/ أمين فؤاد الضرعامي رئيس الأكاديمية	
	* مقبرة الطاقات البشرية	٧
	أ.د/ هدى محمد صقر عميد مركز البحوث والمعلومات	
ثانياً	بحوث محكمة :	
	* إعداد وتنفيذ ومتابعة لتوزنة العامة بالأجهزة الإدارية ( دراسة تحليلية للتوزنة الإستثمارية بمحافظة شمال سيناء )	١٢
	د / سمير محمد فريد	
	* أثر بيئة المنظمة على فاعلية فرق العمل ( دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاع المصرفي العام والمصرف )	٣٦
	د / الشيا إبراهيم البربري	
	* Work-Related Stress: Its Reasons, Consequences, and Management, (An Applied Study on the Petroleum Sector)	٧٦
	ph.D. Maha Hafez Ahmed	
ثالثاً	ملخصات الرسائل الجامعية :	
	* دور الجمعيات الأهلية في حماية البيئة ( دراسة ميدانية على قطاع مياه الشرب )	٩٤
	وائل محمد مصطفى	
	* مشروع أوروبا الموحدة ١٩٩٢ وأثاره المتوقعة على الصادرات المصرية إلى دول الجماعة الاقتصادية الأوروبية	٩٩
	أماني الوصال	
رابعاً	مراجعات نقدية للكتب :	
	* أضواء على كتاب الاقتصاد الإداري Managerial Economics	١٠٥
	أ.د/ الحسيني بدر	

## في هذا العدد

م	الموضوع	الصفحة
خامسا	مقالات ،	
	* الصناعة المصرية ومعضلة البطالة	١٠٨
	أ.د إبراهيم المصري	
	* الإدارة بالشفاافية	١١٢
	سامي الطوخي	
سادسا	أحدث الفتاوى والأحكام الإدارية والتشريعات في العلوم الإدارية ،	
	* مبادئ أولية هي تأديب العاملين المدنيين بالدولة	١١٩
	المستشار/ أشرف عمران	
	* سريون قيد الزميل على ضم مدة التكليف بالخدمة العامة	١٢١
	حنان عبد القادر	
سابعاً	تراجيم ،	
	* شبكة المعلومات وفوائدها واستخدامها	١٢٤
	فنى شركات الخدمات	
	ترجمة/ د. هالة توفيق سرور	
	* عشر سنوات من التحول الأقتصادي	١٢٧
	نظرة على الماضي ونظرة للمستقبل	
	ترجمة/ أماني الوصال عبد العال	
ثامناً	المؤتمرات والندوات ،	
	* توصيات المؤتمر العلمي المستوى السابع للأكاديمية بعنوان	١٣١
	( الإدارة التنافسية للمشروعات في ظل التحولات العالمية الجديدة )	
تاسعاً	إطلالة على الجديد في النشاط العلمي بالأكاديمية السادات ،	١٣٣
	* إطلالة على الجديد في مركز البحوث والمعلومات	
عاشراً	شخصية العدد ،	
	* أ.د / نجيب إبراهيم أسكندر	١٣٥

## أزءة اءءار القفاءاء الإءارفة بالءوءة

بءم  
أ.د / أمفن الضرعامف  
رففء الأكاءففة

الوظائف القفاءفة فعلاً من ءقفءم مقءراء ءناءة ، إء كفف فءمكن المرءء من ءقفءم مقءراء عن وظففة لم فشففها بالفعف وبالفافف ففء لا فعلم أفف ءففاء عن أنظءم الفف بها أو شكافف المءاملفن أو الوارف المالف والأصول والأءءة المافا . كما أن النظاف القافوفى المصرى سواء فمفل فف هءا القافوف أو قافوف المءاملفن بالءولة رقم (٤٧) لسنة ١٩٧٨ لم فءفء أو فءمفن شفاففة أفعال الأءءة الءوءوفف فل إن فعفن هءه الفصوف فمكن أن فءففر على أن هءاف مفءا عام فءكم عمل هءه النظماف الءوءوفف وفو مفءا السرفة . وبالفافف فلن ما فءطلفه نص القافوف من وفوف ءقفءم مقءراء من المرءف أمراف فءافف مع المنطق ءاففة المءقم من ءارف الءءة فلفس لءى هءا المرءف أفف ءففاء مفا طلف مءه كما أنه لم فءم إءءاءه علمفأ فءقفءم هءه المقءراء على أسس سلفمة .

لذلك فلن ءلف ءففل من القفاءاء الإءارفة القاءرة على ءءقفق الأهداف والءءءفء والءطوفر لمسافرة كافة الفففراف المءلفة والعافلفة . فءففنى إءاءة النظر فى القافوف رقم (٥) لسنة ١٩٩١ بشأن الوظائف المءلفة القفاءفة واللائءة الفففففففف كما فنبقى إءاءة النظر فى القافوف رقم (٤٧) لسنة ١٩٧٨ بشأن المءاملفن المءلففن بالءولة بما فءفف الشفاففة الكاملفة لأعمال النظماف الءوءوفف من فاففة ووضع نظاف قافوفى وإءارى فءكل الإءاءاف العلمف السبق للمءاملفن المرءفن لشغل وظائف قفاءفة فى النظماف الءوءوفف .

فرءفءف ءفءاف وءطوفر النظماف الءوءوفف على مءى ءفءاف وءطوفر المءاملفن بها والءءرة على الفءفاء قفاءاء فاف ءفافاف عافلفه من مءموف هؤلاء المءاملفن ، وفو أمر مرهوف بفضرورة فوافر نظاف قافوفى وإءارى فعال فءقق الءءرة على الافءافار الءففم والرففء هءه القفاءاء .

وفءفع نظاف افءافار القفاءاء العلففا فى ءمهورفة مصر العربفة لأءكام القافوف رقم (٥) لسنة ١٩٩١ فى شأن الوظائف المءلفة القفاءفة . فءفف المءة (١٠) من اللائفة الفففففففف لءاف القافوف على " أن فءموف لفءة الوظائف القفاءفة المءفففة بفءف طلفاف المءمءفن من واقع الءشوف الفف ءءرفها الأمانة الففففة ولما أن فءفرى المءافلاف والافءافاراف الفف فراءها لازمة للءرفر على ءءرافهم ، وففم فرففهم وفقأ لمءموف ءرفاء كل منهم فى العءفرفن الأففن .

أولاف ، فافرف المءقم فى ءفءاف وءءقفق الإنءافاراف أفشاء ءفالفه الوظففففة وفءدر ءرفاء هءا العنصر بفمففن ءرفة .

فائفاف ، المقءراءاف الفف ءقمم بها ءطوفر أنظءم الفف على الءءة الفف ءقمم لشغل وظففة قفاءفة بها . والإنءافاراف الفف فرى أنه قام على ءءقفقها ءاففة فى مءافاف ءطوفر أنظءم الفف ولوائفه وءءقفق المرففة فى فءففر القافوف منها والءرفرف المسفر للمرفوسفن وإنشاء وءءءفء قوافء المءموفاف ، والقضاء على شكافف المءاملفن مع الأءءة الفف فشراف علفها وفءففن الءءاماف الفف ءقمم لمءولاف المءاملفن وزفاءة موارء الءولة ، وفءدر الفاففة العظمى لءرفاء هءا العنصر بفمففن ءرفة " .

وأءا كانت المءة سائفة المءر ءءء العاففر الفف فءم على أساسها فقففم المرءف إلا أن هءه العاففر ءء أفء بفون وضع الفوافف القافوففة الفف ءكمف فافلففها وفمكن المرءف لإءى



## مقبرة الطاقات البشرية

بقلم  
أ. د / هدى صقر  
عميد مركز البحوث والعلوم  
أكاديمية السادات

كل من سويسرا والنمسا ( ١٤ ألف ) ، وتأتي أسبانيا في نهاية الدول الأثني عشر لتضم ١٢ ألف من العقول ورجال الأعمال المتميزين .

٢ - يتصدر طلب الدول المتقدمة بوجه عام على العلماء والخبراء في المقام الأول يليه تواجد الفرصة لرجال الأعمال ، غير أن هذا الوضع يختلف بالنسبة لثلاثة دول هي كل من سويسرا وهولندا وإيطاليا على التوالي إذ تتيج كل منها فرص نجاح لعدد من رجال الأعمال المصريين يتوق ما تتبعه العلماء والخبراء وخاصة فيما يتعلق بمجالات بيوت الخبرة والاستشارات الفنية ( سويسرا ) والاستيراد والتصدير (هولندا) و المال والتجارة ( إيطاليا ) .

٤ - يعتبر مجتمع العلوم الإنسانية الذي يضم كل من إقتصاديات السوق ، وتقييم المصادر التمويلية ، والعلاقات الدولية في صدارة المجتمعات الخمس التي تستقطب العلماء والخبراء المصريين بالخارج والتي تتضمن كل من مجتمع (الطبيب) ، ومجتمع الهندسة ، ومجتمع العلوم السياسية ، ومجتمع الزراعة ، ومجتمع العلوم الإنسانية ، إذ يتصدر هذا المجتمع المرتبة الأولى في المجتمعات الخمس في سبعة دول ثم يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة للدول الخمس الأخرى . كما يلاحظ أيضاً أن مجتمع العلوم الإنسانية يأتي في المرتبة الأولى على الإطلاق بالنسبة للمصريين المتميزين في الخارج خاصة بالنسبة لكل من سويسرا وهولندا وإيطاليا وهي الدول التي تتيج فرصاً لرجال الأعمال المصريين تشوق الفرض المتاحة للعلماء والخبراء . مما يشير إلى وجود علاقة بين هذا المجتمع العلمي ومتطلبات سوق العمل في تلك الدول .

٥ - عند تحليل مدى إستيعاب الدول الإثني عشر للنماذج المصرية بالخارج وذلك بتقسيمها إلى أربعة مناطق هي الولايات المتحدة وكندا وأستراليا والاتحاد الأوروبي . وأيضاً بتقسيم

أن أهم ما يستدل عليه من قاعدة بيانات المصريين المتميزين بالخارج الصادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء هو مؤشرات الاتجاه لبحالات الطلب على العقول والكفاءات ورجال الأعمال المصريين بالدول المتقدمة وهم المصريون المتميزون بالخارج إذ تضمنت قاعدة البيانات نماذج لعلماء مصر في أهم التخصصات الحرجة والإستراتيجية كما تضمنت نماذج لرجال الأعمال المصريين أصحاب المشروعات العملاقة ومالكي التكنولوجيا المتطورة حيث بلغت هذه العينة ٨٢٤ ألف نتيجة لعدة مقابلات أجراها الفريق البحثي بالجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء من خلال ثلاث زيارات ميدانية لتجمعات المصريين المتميزين بالخارج .

## ونشير إلى عدة جوانب هامة في هذه البيانات

١ - اشتملت الدراسة على إثني عشر دولة - تمثل الدول المتقدمة ، وليست جميع الدول التي خارج مصر وبالتالي لا تشمل على سوق العمل النشط سواء العربي أو الخليجي أو أمريكا الجنوبية كما لا تشمل على سوق العمل الأفريقي .  
إذ شملت كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا والمملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا وسويسرا وهولندا والنمسا وإيطاليا وأسبانيا واليونان ، وهذا ما يؤكد المسمى الذي أطلق على هذه القاعدة من البيانات والذي يميزها عن قاعدة بيانات العمالة المصرية في الخارج .

٢ - تتقدم الولايات المتحدة الأمريكية بمجموعة الدول التي تتمتع ذراعيها تحتضن العقول والكفاءات ورجال الأعمال المصريين إذ ترصد البيانات - حتى الآن - ٣٨ ألف مصري .  
تليها كندا ( ١١ ألف مصري ) ، وإيطاليا ( ٩٠ ألف ) . ثم أستراليا ( ٧٠ ألف ) ثم اليونان ( ٦٠ ألف ) ، ثم هولندا ( ٤٠ ألف ) ، ثم فرنسا ( ٣٦ ألف ) ثم المملكة المتحدة ( ٢٥ ألف ) ثم ألمانيا ( ٢٥ ألف ) وتتساوى أعداد المصريين المتميزين في الخارج في

إلكترونيات، مؤثرات ميكانيكية، استخدامات، أشعة الليزر مدن وكبارى وسدود، هندسة نووية، وتكنولوجيا الأنسجة.

«مجتمع العلوم الأساسية ويشتمل على التوالى، كيمياء اليلمرات، استخدام الأشعة السيرميه، الفيزياء الذرية، البيولوجيا والميكروبيولوجيا، فلك وعلوم الفضاء، الجيولوجيا وطبيعة الزلازل».

وجود فرص لتميز العلماء المصريين فى مجتمع الطب لدى دول الاتحاد الأوروبي أكثر مما يتيحها الولايات المتحدة الأمريكية أو كندا أو أستراليا.

وجود فرص لتميز العلماء المصريين فى كل من مجتمع الهندسة، مجتمع العلوم الأساسية، ومجتمع العلوم الإنسانية لدى كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا.

يتطلب سوق العمل الذى تتوافر فيه الفرص لأصحاب المشروعات العملاقة ومالكي التكنولوجيا المتطورة تأهيل علمى للقوى البشرية ويعتمد على مجتمع العلوم الإنسانية والذى يتضمن تخصصات تشتمل على إقتصاديات السوق وتقييم المصادر التمويلية والعلاقات الدولية.

النماذج المصرية إلى فريقين، علماء فى أهم التخصصات الحرجة والإستراتيجية، ورجال أعمال أصحاب المشروعات العملاقة ومالكي التكنولوجيا المتطورة يتبين مايلي،

أ - تعد دول الاتحاد الأوروبي فى مقدمة الدول التى تستقطب المتميزين فى مجتمع الطب بوجه عام وفى مجال الجراحة وجراحة القلب بوجه خاص غير أنها تأتى فى المرتبة الثانية بعد الولايات المتحدة الأمريكية فى باقى المجتمعات الأربعة الأخرى وهى على التوالى، مجتمع الهندسة والتى يتصدرها مجال الألكترونيات وميكرو إلكترونيات، ومجتمع العلوم الإنسانية التى يتصدرها مجال كيمياء اليلمرات، ومجتمع العلوم الإنسانية التى يتصدرها مجال إقتصاديات السوق، وأخيراً مجتمع الزعامة التى يتصدرها مجال مبادئ الأوقات.

ب - تعد دول الاتحاد الأوروبي فى مقدمة الدول التى تستقطب المتميزين رجال الأعمال المصريين بالخارج من أصحاب المشروعات العملاقة، ومالكي التكنولوجيا المتطورة وخاصة فى مجال الإستيراد والتصدير يليها مجال المال والتجارة، ثم مجال السياحة، فمجال بيوت الخبرة والاستشارات الفنية، ثم مجال الصناعة، وتأتى المشروعات الخدمية فى نهاية المجالات التى تستقطب رجال الأعمال المتميزين بالخارج.

وتشير البيانات إلى دلالات هامة هى:

إتجاه الطلب النوعى فى الدول المتقدمة بوجه عام على العلماء والخبراء أولاً ثم رجال الأعمال وأصحاب المشروعات العملاقة فى المرتبة الثانية.

يتطلب سوق العمل الذى تتوافر فيه الفرص للعلماء التأهيل العلمى للقوى البشرية فى أهم التخصصات الحرجة والإستراتيجية التالية،

«مجتمع الطب ويشتمل على التوالى، الجراحة وجراحة القلب، علم السموم، علم المناعة، العلاج بالأشعات، الطب النووى».

«مجتمع الهندسة ويشتمل على التوالى، الإلكترونيات و ميكرو

### تصنيف المصنفات في علم الاجتماع

الولايات المتحدة الأمريكية	كندا	أستراليا	دول الاتحاد الأوروبي
----------------------------	------	----------	----------------------

٤٧	١١	٧	٦٦
٣	٢	٢	٦
١٠	١	٢	٦
١٩	٢	٢	٥
٣٦	١	٥	٥

مجتمع الطب

٤٢	١٧	١	٧
٣١	١٤	٢	١٩
٥٢	١٤	٨	١٩
٢٠	٨	١	١٥
٣٨	١٥	٢	١٧
١٤	٦	٤	٧

مجتمع الهندسة

١٩	١	٢	٥
٣٦	٣	٢	٧
٧	٤	٢	٨
٨	١	٤	٥
١٧	٥	٣	٧
٢٠	١	٢	١٢

مجتمع العلوم الأساسية

٥	٣	٢	٦
١٠	٣	٢	٢
١	٢	٣	٤
٦	٣	٣	١
٧	٣	٤	٣

مجتمع الزراعة

٤٢	١٦	٨	٢٨
١٦	١٠	٨	١٢
٢٨	١٠	٦	٢٢

مجتمع العلوم الإنسانية

المؤلف: لؤلال الإسماعيل المصطفى بالخارج  
 صاحب المؤلفات العملاقة (سأكن التكملة لهذا الموضوع)

المؤلفات للمؤلفات الإدارية	كندا	السماء	دول الإقليم الأوروبي
بيوت الخبرة والاستشارات الفنية	٤٤	٨	١٣٢
المال والتجارة	٧٢	٧٢	١٨٢
الاستيراد والتصدير	٢٩	٥	١٨٩
الصناعة	٣٦	٣	١٠٤
السياحة	٢٢	٤	١٤٤
المشروعات الخدمية	٢٠	٩	١٠٩

ومن واقع هذه المؤشرات نطرح مجموعة من التساؤلات

• هل الولايات المتحدة الأمريكية هي سوق العمل الرئيسي والأوحد لإستقطاب العلماء ورجال الأعمال المصريين المتميزين؟

• هل ستعود دول الإقتصاد الأوروبي : في التريب العاجل ، الإقتصاد العالي نظراً لصادرتها في إحتضان رجال الأعمال وأسباب المشروعات المملقة ومالكى التكنولوجيا المتطورة ؟

• هل تأخذ مؤسسات التعليم العالي المصرية هذه المؤشرات في الحسبان عند التخطيط الإستراتيجى لمنظومة التعليم ؟

• ماهى عوامل جذب هذه العقول المتميزة إلى تلك الدول وما هى العوامل التى أدت إلى طردها من مصر ؟

• هل استطاعت مصر من واقع مبادئه من جهود فى تحقيق التواصل مع أبنائها ؟

• هل هذه المعلومات المتعلقة بهذه النمذج المتميزة بالخارج متاحة فى شفافية تامة لمن يستأجها من القطاع الحكومى والأهلى والخاص والأفراد للتعاون معها والإستفادة منها ؟

• هل يتم إقامة مراكز خدمة لربط بين هؤلاء العلماء ورجال الأعمال بالخارج وبالتبعية الأسواق العالمية وبين العلماء و جمعيات رجال الأعمال بالداخل لتفظيم الفائدة المشتركة وتبادل الخبرات بين الجانبين .

• ما الذى يمكن أن يحدث إذا سعت الدولة إلى استعادة العقول والكفاءات المصرية ، هل ستحقق الطفرة العلمية والإقتصادية ؟ أم العودة إلى بيئة تنظيمية وتشريعية غير ملائمة وبالتالي إلى مقبرة الطاقة البشرية ؟

## إعداد وتنفيذ ومتابعة الموازنة العامة بالأجهزة الإدارية

" دراسة تحليلية للموازنة الإستثمارية بمحافظة شمال سيناء "

إعداد

د / سمير محمد فريد

كاديمية السادات للعلوم الإدارية

## ١ - مقدمة ،

كأنظام يتصف بدرجة عالية من الشمولية من حيث الإهتمام بعناصر المدخلات ( أى مقدار ماينفق على المشروعات المختلفة ) والمخرجات ( أى النتائج المراد تحقيقها ) والأثر ( أى مدى مساهمة برنامج معين فى تحقيق الوحدة الإدارية لأهدافها ) . وأخيراً ، تمثل المرحلة الرابعة إتجاه ترتيب أولويات البرامج Ranking Programme Priorities بما يهقق التوازن بين الثقة والعائد ، أى مساعدة المدير الإدارى فى الحصول على أقصى عائد ممكن مقابل ماينفقه من أموال . وقد نتج عن هذا الإتجاه ظهور نظام يهتم مرة أخرى بالمدخلات والمخرجات والأثر والبدائل أطلق عليه الموازنة الصفرية أو موازنة قاعدة الصفر Zero - Base Budgeting كمحاولة لتحقيق درجة أكبر من الرشد فى إتخاذ القرارات المتعلقة بعملية الموازنة .

وإذا كانت الدول المتقدمة قد استشعرت الحاجة الملحة إلى اعتماد مثل هذه التطويرات الحديثة فى إعداد الموازنة العامة لإقتناعها بوضاؤها فى توزيع الموارد المتاحة بطريقة أكثر فعالية ، فإن حاجة الدول النامية إلى هذه التجديدات والابتكارات هى أقوى وأكثر إلحاحاً نظراً لأن تحقيق التنمية فى هذه الدول يتطلب إستخدام الموارد المالية المتاحة - والتي هى نادرة بطبيعتها - إستخداماً إقتصادياً . كما أنه من الضرورى التأكد من أن مايفحص من إصمادات تعمل معين أو خدمة معينة له أولوية على غيره ويتناسب مع العوائد الإقتصادية والإجتماعية المتوقعة منه . ومن هنا تظهر أهميته التعرف على أسلوب إعداد الموازنة العامة . وخاصة موازنة الإستخدامات الرأسمالية ، بمصر كدولة نامية للوقوف على أهم المشاكل والصعوبات التى تنتج عن الأسلوب المتبع فى الوقت الحاضر وإقتراح الأسلوب المناسب لإعداد الموازنة فى ظل الظروف والتحول الإقتصادية التى يمر بها المجتمع .

## ٢ - مشكلة البحث ،

إتمثلت مصر أسلوب موازنة البتود ( الإعتمادات المالية ) كأنظام فى إعداد الموازنة العامة يهدف إلى إحكام الرقابة على الأغراض المحددة سبقاً دون إهمال أو إسراف ، ويرجع السبب فى الأخذ بهذا الأسلوب إلى أن التقسيم النوصي للنفقات يستخدم فى هذه الموازنة يتميز ببساطته وسهولة فهمه سواء بالنسبة

مرت الموازنة العامة بدول العالم المتقدم بأربع مراحل رئيسية من مراحل التطوير تميزت كل منها بالتركيز على عوامل معينة بما يتفق والأهداف التى تسعى السياسة الحكومية إلى تحقيقها . وتعتبر هذه المراحل الأربعة بمثابة مداخل متميزة هى إعداد الموازنة وإستخدامها . على أن تعدد المراحل التى مرت بها الموازنة لايعنى أى حال من الأحوال أن مفهوم الموازنة قد إختلف باختلاف مراحل تطورها ، فالواقع أن مفهوم الموازنة لم يتغير بإعتبارها وثيقة سياسية بالإضافة إلى كونها أداة للتخطيط والتنسيق والرقابة التى تساعد المدير الإدارى على المقارنة بقياس مدى التقدم وتقييم النتائج <sup>(١)</sup> .

فى المرحلة الأولى ، والتي تمثل الإتجاه الرقابى Control Orientation ، ظهر مايسمى بموازنة الرقابة Control Budget أو موازنة البتود Line-Item Budget التى تهدف إلى إحكام الرقابة المالية على الإنفاق العام ، وإلى سهولة تصيد المسئولية وعلى هذا الأساس فإن الموازنة العامة تعتبر مجرد أداة للرقابة المركزية على الإنفاق العام ، أما المرحلة الثانية فتمثل الإتياء الإدارى Management Orientation وفيه تفصل الإهتمام الأساسى للموازنة من فرض الرقابة المركزية على الإنفاق العام إلى خدمة الإدارة الحكومية ورفع كفاءتها من خلال المساعدة فى إتخاذ قرارات رشيدة تضمن الأداء الفعال للأعمال ولأوجه النشاط المحددة ، وتعتبر الموازنة وفقاً لهذا الإتجاه أداة إدارة ورقابة وتخطيط بدلاً من إستخدامها كأداة رقابية فقط . وقد ظهرت فى هذه المرحلة موازنة الأداء Performance Budgeting كأداة يمكن من طريقها توجيه وتنظيم الإدارة الحكومية .

وتمثل المرحلة الثالثة من مراحل تطور الموازنة إتجاه التخطيط الإقتصادى Economic Planning Orientation وفيها تفصل الإهتمام الرئيسى للموازنة من إحكام الرقابة المركزية على الإنفاق العام ومن خدمة الإدارة الحكومية إلى خدمة العملية التخطيطية وخاصة التخطيط طويل الأجل ، وتعتبر أيضاً لهذا الإتجاه التخطيطى ظهر نظام موازنة التخطيط والبرمجة Planning, Programming, Budgeting System

للمتابعة أو مراقبته ، فمن ناحية ، يستخدم هذا التقسيم مبادئها يمكن تطبيقها بسهولة من جانب الإداريين في مرحلتى الأعداد والتنفيذ ، ومن ناحية أخرى يتسم التقسيم النوعى باليساطة التى تيسر للراى العام تفهم مختلف بنود الموازنة ومشتقاتها مما يسهل معه مهمة مراقبة النشاط المالى الذى تقوم به الدولة <sup>(٢)</sup> . هذا بالإضافة إلى أن مثل هذا التقسيم النوعى يتيح إمكانية الرقابة المركزية على النفقات العامة ويشيق من السلطة التقديرية للإدارة فى إنفاقها الأموال ، إن إجازة الموازنة بإعتبارها معنى تفويض كل وحدة أو جهة إدارية سلطة إنفاق مبالغ محددة فى أوجه إستخدام معينة ، وفى هذا تمكين للسلطة التشريعية من مراجعة ومراقبة هذه الوحدات والجهات الإدارية فى ممارسة سلطة إنفاق المبالغ المحددة للتأكد من أن الإجمادات المقررة قد استُخدمت فيما هى مخصصة من أجله ، ومن ناحية أخرى تمكن هذه الموازنة خلال مرحلتى الأعداد والإعتماد من توفير المعلومات التفصيلية عن الأنواع المختلفة للإنفاق وعن أنشطة الوحدات الإدارية مما يساعد السلطة التشريعية فى متابعة التغيرات التى تطرأ على النفقات العامة وفى التعرف على مبررات هذه التغيرات ، وأخيراً ، تتميز موازنة البيود بسهولة ويساطة من حيث أن إعدادها لا يتطلب البحث عن البدائل المعقدة للإنفاق ، كما لا يهتم المديرون بالراجعة الشاملة لبرامج وحداتهم الإدارية بل يقتصر الأمر على الإهتمام بمراجعة الزيادة فى الإنفاق المطلوب للعام المالى الجالى مقارنة بالإنفاق الذى تم فى العام السابق <sup>(٣)</sup> .

ولكن على الرغم من هذه المزايا التى يحققها أسلوب موازنة البيود المستخدمة حالياً فى الجهاز الإدارى المصرى ، إلا أنه يحول دون رسم سياسة إقتصادية سليمة تربط بين تصديرات الموازنة وأهداف النفقات المطلوبة ، ويرجع ذلك إلى أن موازنة البيود تقتصر على المعلومات اللازمة عن برامج الإنفاق وأهدافها وتكلفتها وتنتجها <sup>(٤)</sup> ، هذا فضلاً عن أنها تركز على التفاصيل الخاصة بتكاليف الأنشطة المختلفة وتهمل القرارات الرئيسية التى تؤثر على السياسة العامة للدولة مما يجعل الحكومة أقل إستجابة لاحتياجات المجتمع ولقل قدرة على حل مشاكله ، ويظهر هذا بصورة واضحة فى الموازونات الإستثمارية على مستوى المحافظات ، حيث تمانى هذه الموازونات من العديد من المشكلات المتعلقة بهيكلها وطريقة إعدادها وتنفيذها ومتابعة التنفيذ الأمر الذى يفقد الموازنة دورها فى التخطيط والتنسيق وتقييم ومراقبة النتائج المحققة <sup>(٥)</sup> .

## ٢ - هدف البحث ،

### يهدف هذا البحث إلى ،

- أ - إلقاء الضوء على مجال هام من المجالات التى تساهم فى تحقيق التنمية الإقتصادية والاجتماعية وهو إعداد الموازنة بصفة عامة والموازونات الإستثمارية بصفة خاصة .
- ب - التعرف على المالب التى تشوب عملية إعداد وتنفيذ ومتابعة الموازنة الإستثمارية بمحافظه شمال سيناء بإعتبارها إنكاساً لإستخدام الأسلوب التقليدى فى إعداد الموازنة العامة وهو أسلوب موازنة البيود .
- ج - تقديم المقترحات المتعلقة بكيفية التغلب على السلبات المرتبطة بالأسلوب المستخدم فى إعداد الموازنة وذلك من خلال تطوير هذا الأسلوب تطويراً شاملاً ، أى الأخذ بأسلوب يكتنف تماماً عن الأسلوب المتبع حالياً .

## ٤ - فروض البحث ،

- فى ضوء مشكلة البحث وأهدافه ، تقوم هذه الدراسة على إفتراض أساسى مؤداه أن الأسلوب المتبع فى إعداد الموازنة الإستثمارية لا يؤدي إلى تطوير الإدارة الحكومية ويساهم فى تدنى كفاءتها فى تأدية الأعمال وتقديم الخدمات .
- ويمكن صياغة فروض الدراسة فى التساليات الآتية ،
- أ - إلى أى مدى يساعد أسلوب الموازنة المستخدم فى توزيع الإمكانات المتاحة للدولة ؟
  - ب - هل تستوى الموازنة على وحدات الأداء التى تستحق نتيجة تنفيذ برنامج معين بمايؤدى إلى تحسين عمليات تنفيذ البرامج والمشروعات ؟
  - ج - هل تعدد الموازنة مصابيح الأداء التى يمكن بواسطتها مقارنة مائمه إنجازها بما هو مخطط ؟
  - د - إلى أى مدى توفر الموازنة معلومات كافية عن الخدمات التى تقدمها الدولة بما تتضمنه من وصف للبرامج والمشروعات التى تقوم بتنفيذها الوحدات الإدارية المختصة والأهداف المراد تحقيقها ؟

### منهج وخطة البحث ،

- يستخدم هذا البحث منهجاً تحليلياً إبتدائياً يقوم على معالجة موضوع الدراسة من خلال رصد وتحليل الإجراءات المستخدمة فى إعداد الموازنة الإستثمارية وكذلك تحليل آراء القائمين على إعداد وتنفيذ ومتابعة الموازنة .

- التشغيل الأولى على أن تدرج بالباب الثاني بالموازنة .
- الضوائد السابقة على بدء تشغيل المشروعات .
- ومن ناحية أخرى تعد تقديرات الاستخدامات الاستثمارية على مستوى كل مشروع مع وضع كافة البيانات الأساسية عن المشروع وتبويله . وتشمل هذه البيانات ،
- التكاليف الكلية الأصلية المقررة للمشروع .
- التكاليف للخطوة الخمسية .
- ماتم تنفيذه من المشروع حتى نهاية السنة المالية السابقة .
- المقرر في إعمادات السنة المالية القائمة .
- الإعمادات المطلوبة لسنة المالية موضوع التقدير .
- بقاى إعمادات الخطوة .
- ما يتم أويدخل الإنتاج خلال السنة موضوع التقدير .
- ويلى ذلك تقسيم إعمادات الاستخدامات الاستثمارية إلى بنود تتفق وقطاعات الخططة ، كما تقسم هذه الإعمادات وفقاً لطبيعة المشروعات وأهدافها إلى ،
- مشروعات إحلال وتجديد للمحافظة على الطاقة الإنتاجية أو الخدمة القائمة .
- مشروعات جارى تنفيذها .
- مشروعات جديدة يتولد عنها طاقة إنتاجية أو خدمة جديدة لم تكن موجودة من قبل .
- ويتم تصديق التمويل المقرر لكل مشروع من حيث ،
- الكون النقدى ( ملى - أجنبى ) .
- التسهيلات الإئتمانية .
- المنح والقروض والتبرعات مع بيان مصادرها .
- التمويل المطلوب من بنك الإستثمار القومى .
- وأخيراً ، ترفق كل جهة مع بيانات المشروعات الاستثمارية المدرجة ضمن مشروع الموازنة العامة المقدم لوزارة المالية دراسة عن الجدوى الاقتصادية الخاصة بالمشروع . على أن توضح الدراسة أهمية المشروع من حيث إرتباطه بالمشروعات الأخرى أو إستخدامه لخدمات مطلية أوما يحققه من وفر فى العملات الأجنبية وإمكانات التصدير أو خفض الإستيراد والعمالة المنتظر إستيعابها ونوعيتها والدخل التولد من المشروع وما يضيفه إلى الدخل القومى .

ويتكون البحث من أربع مباحث يتناول المبحث الأول منها أسس تقدير إعمادات الموازنة الإستثمارية كما حددها قرار وزير المالية بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الموازنة العامة للدولة ، ويتناول المبحث الثانى دورة الموازنة الإستثمارية على مستوى الوحدات المحلية والمتمثلة فى إعداد واعتماد الموازنة ، تنفيذها والرقابة على التنفيذ ، ويتألف المبحث الثالث دورة الموازنة الإستثمارية بمحافظه شمال سيناء . بينما يخص المبحث الرابع والأخير لعرض نتائج الدراسة واقتراح الأسلوب المناسب لإعداد الموازنات الإستثمارية .

### المبحث الأول

#### أسس تقدير إعمادات الموازنة الإستثمارية

طبقاً لقرار وزير المالية رقم ٢٢٢ لسنة ١٩٨٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٧٢ والمعدل بالقانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٩ بشأن الموازنة العامة للدولة . تقدر إعمادات الاستخدامات الإستثمارية وفقاً للدراسات التى تتم بمعرفة وزارة التخطيط مع الجهات المختصة على ضوء السياسة العامة وخطة التنمية الاقتصادية<sup>(١)</sup> . ومعنى ذلك أن وزارة التخطيط تلعب الدور الأساسى فى تقدير الموازنة الإستثمارية حيث تقوم بإعداد الدراسات الخاصة بالخطط التنموية تأسيساً على ،

أ - السياسة العامة للدولة ، أى الأولويات التنموية للدولة .

ب - الرغبات التنموية للمحافظات ، حيث تعتمد وزارة التخطيط فى دراستها على ما يسألها من رغبات ورؤى مستقبلية حول تنمية المحافظة .

وتتضمن الاستخدامات الرأسمالية ما يلى ،

- قيمة الأصول المضافة للمشروعات التى يتم تنفيذها فى نفس سنة التقدير ، أو للمشروعات تفتت التنفيذ التى يتم تنفيذها فى سنوات مالية مقبلة حتى تبدأ فى الإنتاج .
- تكاليف التجارب والأبحاث والمستندات الفنية الخاصة بالمشروعات مثل دراسات الجدوى ووثائق المناقصات .
- الضرائب والرسوم السلبية على مكونات الإستثمار فى حالة الإستيراد المباشر .
- ما يخص المشروعات الإستثمارية من أجور على أن تدرج بالباب الأول من الموازنة .
- سائر النفقات الجارية والتحويلات الجارية المتعلقة بدورة



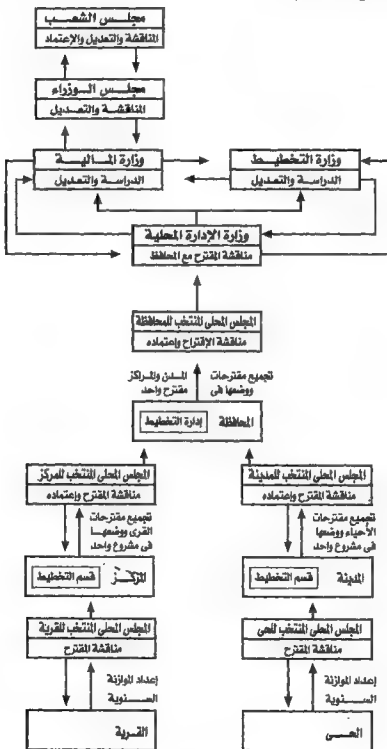
### المبحث الثاني

#### دورة الموازنة الإستثمارية على مستوى الوحدات المحلية

أولاً ، إعداد واعتماد الموازنة الإستثمارية ،

تبدأ دورة الموازنة الإستثمارية على مستوى المحافظة من أصفى وحدة محلية أى القرية الأم على مستوى المركز أو الحى السكنى

على مستوى المدينة كما هو موضح بالشكل التالى



## المشروعات ؟

- مخططات عامة طويلة المدى يتم على أساسها التحقيق من مدى توافق المشروع ؟
- مخططات عامة طويلة المدى يتم على أساسها التحقق من مدى توافق المشروع مع هذه المخططات ؟
- المعلومات اللازمة حول تكلفة المشروع الإنسانية وتكلفة التشغيل والصيانة ؟
- المعلومات والقدرات اللازمة لتقييم فكرة المشروع ؟

## ثانياً : تنفيذ الموازنة الإستثمارية والرقابة على التنفيذ :

بعد صدور قانون الموازنة العامة للدولة تبدأ عملية التنفيذ والتي يجب أن تتم في حدود الإعتمادات المالية في كل بند من بنود الموازنة ، وتبدأ عملية التنفيذ بأن تقوم وزارة المالية بإخطار وزارة التخطيط بالموازنة الإستثمارية لكل محافظة والتي تتضمن كافة المشروعات وحجم التمويل وأساليب التمويل ( قروض داخلية أو خارجية - منح خارجية ) ، ويتولى بنك الإستثمار القومي إخطار المحافظة للبدء في التنفيذ حسب نظام معين . وعلى ذلك ، فإن الأجهزة التي تلمب دوراً أساسياً هي مرحلة تنفيذ الموازنة والرقابة على التنفيذ هي ، أ ، وزارة المالية ،

ويلعب مندوب وزارة المالية في الوحدات المحلية دور رقابي في المقام الأول حيث يركز في رقيبته على مدى توافق أوجه الصرف المختلفة مع الموازنة المعتمدة ، وعليه فهو يعتمد كافة أوجه الصرف .

ويصعد القانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٧٢ وتعديل بالقانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٩ واللائحة التنفيذية بالقرار رقم ٢٢٣ لسنة ١٩٨٢ بشأن الموازنة العامة للدولة قواعد تنفيذ الموازنة العامة .

## ب - وزارة التخطيط ،

بالرغم من أن الدور الأساسي لوزارة التخطيط هو أثناء إعداد الموازنة الإستثمارية إلا أنها تلعب دورين مهما أهميتهما أثناء التنفيذ هما ،

الأول ، دور رقابي حيث ترسل إليها نماذج المتابعة ( التي سوف نتطرق إليها فيما بعد ) من بنك الإستثمار القومي ويكون دور الوزارة هنا هو التأكد من أن التنفيذ يسير طبقاً للخطة المعتمدة .

وفيما يلي بعض الملاحظات على دورة الموازنة الإستثمارية التمويلية على مستوى المحافظة ،

١ - الوحدات المسؤولة عن إصدار مقترحات الموازنة الإستثمارية التمويلية والتي تعكس خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية هي إدارات التخطيط على مستوى أسفروحدة إدارية . وتعتبر المراكز هي أصغر وحدات التخطيط على مستوى المحافظة بها أقسام للتخطيط والمتابعة حيث تعتبر وحدات التخطيط على مستوى المركز هي المسؤولة عن مجموعة القرى التي تتبع المركز .

٢ - تلعب المجالس الشعبية المحلية دوراً أساسياً في إعداد الموازنة الإستثمارية حيث تناقش كافة المشروعات المقترحة ولها أن تقترح مشروعات جديدة تعكس حاجات ورغبات المواطنين التي تلمبهم ، وهذا يعني أن إقتراح المشروعات إما أن يتم بمبادرة من الأجهزة التخطيطية أي إدارة التخطيط والمتابعة وإقسامها في المراكز ، أو من الأجهزة الشعبية أي المجالس الشعبية المحلية المنتخبة .

٣ - من الناحية النظرية المفروض أن تكون أقسام التخطيط الموضوعة سابقاً وحدة تخطيطية واحدة للمحافظة تنسق بين مختلف خططها التمويلية إلا أن هذا ليس هو الوضع في كافة المحافظات ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما ،

- عدم وجود خطط تمويلية فرعية على مستوى كل مركز منبثقة من الخطة التمويلية الشاملة للمحافظة .

- عدم وجود تنسيق بين المجالس المحلية على مستوى المراكز من ناحية وبين أقسام التخطيط والمتابعة بهذه المراكز من ناحية أخرى فيما يتصل بمناقشة مقترحات المشروعات ، حيث عادة مايقوم المجلس المحلي بإقتراح مشروعات ورهها مباشرة للمحافظة دون مناقشتها مع إدارات التخطيط والمتابعة بالمركز .

والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا الصدد هو ،

إلى أي مدى تتوفر بإدارات وأقسام التخطيط والمتابعة القدرات التي تمكنها من دراسة فكرة المشروع ؟ وبصفة أخرى هل تتوفر لدى هذه الإدارات والأقسام ،

- المعايير التي تتبع في دراسة أهمية المشروعات تنموية المجتمعات المحلية ؟

- المعايير التي على أساسها يتم وضع أفكار المشروع المختلفة طبقاً للأولويات التنموية ؟

- المؤشرات التي تتبع في تحديد الآثار الإيجابية والسلبية

المشروعات وله في سبيل ذلك الاستعانة بالخبراء وبيوت الخبرة المتخصصة .

- دراسة وتمويل ومتابعة مشروعات التنمية على مستوى المحافظات في إطار الخطة الإقليمية الممتدة .
- إدارة أمواله ومحفظة أوقافه المالية وتنظيم عمليات إصدار الأسهم في المشروعات التي يشارك فيها البنك وكذلك السندات وتسويتها .
- وتتكون موارد البنك من :

- ما يخص له من إتمادات في الموازنة العامة للدولة .
- الإيرادات الناتجة عن مباشرة البنك لنشاطه .
- حصيلة بيع الأسهم التي يملكها البنك في المشروعات التي يشارك فيها .

- الوصايا والمنح المحلية والأجنبية التي يقبلها مجلس إدارة البنك .

- القروض التي يعقدها البنك .
- حصيلة السندات التي يطرحها البنك بالعملية المحلية والأجنبية .

وينص قانون إنشاء البنك سابق الذكر على أن وزير التخطيط هو رئيس مجلس إدارته ويتم تعيين نائب الرئيس والعضو المنتدب أي المدير التنفيذي للبنك بقرار من رئيس مجلس الوزراء وذلك بناءً على اقتراح وزير التخطيط ( رئيس مجلس الإدارة ) أما مجلس إدارة البنك فيتكون من :

- ممثل عن كل من وزارات التخطيط والمالية ، الاقتصاد والتأمينات الاجتماعية والهيئة العامة لاستثمار رأس المال العريش والأجنبي من درجة وكيل وزارة على الأقل ، ويتم اختيارهم من قبل الوزير المختص لكل جهة .
- عضو يمثل الجهاز المصرفي يعدهد محافظ البنك المركزي .
- مستشار إدارة المستوى المختصة بمجلس الدولة .
- أربع أعضاء على الأكثر من ذوى الخبرة بناءً على ترشيح وزير التخطيط ويصدر بتعيينهم قرار من رئيس مجلس الوزراء .

#### د - الجهاز المركزي للمحاسبة ،

- الجهاز المركزي للمحاسبة هيئة مستقلة ملحقة برئاسة الجمهورية ، ويعتبر الجهاز الجهة النوط بها وظيفة الرقابة على الأموال العامة بعد الصرف ، ويأشر الجهاز في هذا المجال الاختصاصات التالية ،
- مراقبة حسابات مختلف أجهزة الدولة من ناحية الإيرادات

الثاني ، في حالة رغبة الوحدة المحلية في ترحيل فائض أو إستخدامه في بند آخر لابد من موافقة وزارة التخطيط .

#### ج - بنك الاستثمار القومي ،

ويلعب بنك الاستثمار القومي الدور الأساسي في تنفيذ الموازنة الاستثمارية ، وقبل إيضاح هذا الدور تلقى الضوء في هذا الجزء على طبيعة هذا البنك ،

أنشئ بنك الاستثمار القومي بموجب القانون رقم ١١٩ لسنة ١٩٨٠ بهدف " تمويل كافة المشروعات المدرجة بالخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة وذلك من طريق الإسهام في رؤوس أموال تلك المشروعات أو عن طريق مدها بالقروض أو بغير ذلك من الوسائل ومتابعة تنفيذ تلك المشروعات ... "

وفي سبيل تحقيق هذا الهدف يقوم البنك بالأنشطة التالية ،

- تحديد قواعد التمويل وفق توصية المشروع وطبيعته وفي ضوء عائدته الإقتصادي والاجتماعي .
- وضع برنامج التمويل لتنفيذ المشروعات المدرجة في الخطة والتي يسمح بالإئناق عليها دون غيرها وفي حدود الإتمادات المخصصة لها طبقاً للخطة بما في ذلك القروض الأجنبية المتاحة .

- كفاءة التمويل المحلي والأجنبي اللازم لتنفيذ كل مشروع خلال سنوات التنفيذ طبقاً للخطة .

- الإذن بالصرف من الأموال المودعة لديه أو في حساباته بما يكفل تنظيم تدفق الإنفاق الاستثماري حسب مايتحقق من تقدم في تنفيذ المشروعات خلال سنوات تنفيذها .
- المتابعة الفعالة للإستثمارات - ميدانياً ومكتبياً - على مستوى كل مشروع لضمان الصرف على بنود الإنفاق الاستثماري المخصص له وفق الدراسات المتقدمة وعلى الأغراض المحددة ، وله في سبيل ذلك أن يستعين بالأجهزة التنفيذية للدولة بما في ذلك أجهزة الحكم المحلي .

- العمل على استخدام أموال الأوعية الإذخارية في أغراض الإستثمار دون الإستهلاك .

- المشاركة في تعبئة المزيد من المخدرات المحلية ورؤوس الأموال الأجنبية اللازمة لتمويل المكون المحلي والأجنبي لمشروعات المدرجة بالخطة .

- تقديم الخدمات والمشاركة في إعداد دراسات الجدوى

هيئة كهرباء الريف ومديرية الطرق والنقل للحصول على المعلومات اللازمة حول الخطط الخاصة بهذين المجالين والتي قد تكون غير واردة بمقترحات الوحدات المحلية .

- بعد تجميع مقترحات الوحدات المحلية يعقد اجتماع برئاسة المحافظ ورؤساء الوحدات المحلية ( المدن والمراكز ) والمسؤولين بإدارة التخطيط والمتابعة وممثلين من الجهات ذات العلاقة بالمشروعات المقترحة ، ويتم في هذا الاجتماع مناقشة كافة المشروعات المقترحة وتعديلها إذا لزم الأمر .

- ترسل إدارة التخطيط والمتابعة الخطة الإستثمارية المقترحة إلى وزارة الإدارة المحلية لتأخذ عملية الإعداد الدورة الموضوعة بالشكل (٢) .

- بعد صدور قانون الموازنة يعقد اجتماع لرؤساء الوحدات المحلية مع المسؤولين بإدارة التخطيط والمتابعة برئاسة سكرتير عام المحافظة لاستعراض الخطة الإستثمارية المقترحة ، وتستطيع الوحدات المحلية في هذا الاجتماع إجراء تعديلات طفيفة على المشروعات التي تم الموافقة عليها في حدود الإعتمادات المقر .

تقوم إدارة التخطيط والمتابعة بإعداد كشف بالخصصات الممتدة لكل وحدة محلية ويقوم المحافظ بإعتماد هذه الكشوف وترسل إلى المجلس المحلي للمحافظة للموافقة ، ثم يعقد إجتماعاً للمجلس الشعبي المحلي للمحافظة لمناقشة الخطة الممتدة ويقرر هذا الاجتماع مدير إدارة التخطيط والمتابعة .

ويوضح الشكل التالي خطوات الإعداد السابقة .

- والمصرفيات والتأكد من صحة التصرّفات المالية .
- مراجعة القرارات الخاصة بشؤون العاملين فيما يتعلق بصحة التعيينات والعلاوات وبدلات السفر ... إلخ .
- مراجعة السلف والقروض والتسهيلات الإئتمانية التي عقدها الدولة .
- مراجعة جميع حسابات الأمانات والمهد .
- بحث حالة الخزائن وفحص دفاترها وسجلاتها .
- فحص دفاتر وسجلات ومستندات التحصيل والصرف وكشف حوادث الاختلاس والإهمال والمخالفات المالية .
- مراجعة الحسابات الختامية لموازنة الدولة .

### المبحث الثالث

#### دورة الموازنة الإستثمارية بمحافظة شمال سيناء

تساهم إدارة التخطيط والمتابعة بمحافظة شمال سيناء - كغيرها من محافظات الجمهورية - في صياغة وتنفيذ ومتابعة الموازنة الإستثمارية التي تعكس الخطط التنموية للمحافظة ، وتقوم الإدارة بتقسيم الخطة الإستثمارية إلى مكونين أساسيين ،

الأول ، وهو الخطة الإستثمارية الخاصة بالمشروعات .  
الثاني ، وهو الخطة الإستثمارية الخاصة بالإسكان والتي تشمل أساساً من قروض من بنك الإستثمار القومي . وهذا التقسيم داخلي وسببه الإهتمام بقضايا الإسكان بالمحافظة نظراً لظروفها بعد حرب التحرير عام ١٩٧٣ .

#### أولاً ، الموازنة الإستثمارية الخاصة بالمشروعات

إعداد وإعتمادات الموازنة ،

تتم عملية إعداد الموازنة الإستثمارية الخاصة بالمشروعات بخلاف الإسكان في المراحل التالية ،

- تغايب إدارة التخطيط والمتابعة الوحدات المحلية للتقدم بمقترحاتها سواء كانت بمشروعات جديدة أو إستكمال مشروعات وذلك في المراحل التالية<sup>(٣)</sup> ،

- أ - قطاع الكهرباء .
- ب - قطاع النقل والمواصلات .
- ج - قطاع المرافق .
- د - قطاع الخدمات .

وفي نفس الوقت تقوم إدارة التخطيط والمتابعة بمخاطبة

**دورة الخطة الإستثمارية بمحافظة شمال سيناء**



- يتم محاسبة المحافظة على أساس المكونات الفعلية للمشروع (كل مكون على حده لجميع القطاعات وليس لكل قطاع) .  
وبالإضافة إلى البيانات الماثلة الواردة في نموذج البرنامج الزمني لتمويل مشروعات الخطة على مستوى الاستخدامات الاستثمارية للمشروعات فإنه يتضمن بيانات خاصة بالخطة الأصلية والخطة المعدلة والإلتزام المالي والتنفيذ العيني ، ويعتمد ملء هذا النموذج على المتابعة الإدارية للعاملين بإدارة التخطيط والمتابعة حيث يتضمن بيان خاص بالتنفيذ العيني ، ونظراً لأن الشروط ليس لها عادة خطط تشغيلية تفصيلية، فإن متابعة العاملين بالإدارة تكون عادة عامة وتقديرية ، كما أن الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لإدارة التخطيط والمتابعة لاتمكنها من القيام بعملية متابعة دقيقة .

ب - متابعة تنفيذ الخطة السنوية على مستوى مصادر التمويل .

ويعتمد هذا النموذج أيضاً على نموذج البرنامج الزمني لتمويل المشروعات على مستوى مصادر التمويل . ويتم إعداد هذا النموذج أثناء التنفيذ كل ثلاثة أشهر ويتضمن هذا النموذج نفس بيانات نموذج البرنامج الزمني لتمويل مشروعات خطة سنوية على مستوى مصادر التمويل بالإضافة إلى بيانات حول الخطة الأصلية والخطة المعدلة والإنفاق المالي والتنفيذ العيني ، وتماثل صعوبة ملء هذا النموذج نفس صعوبة نموذج المتابعة على مستوى الاستخدامات الرأسمالية حيث يتطلب أيضاً من قبل العاملين بإدارة التخطيط متابعة ميدانية

ثانياً ، لموازنة الاستثمارية للإسكان ،  
إعداد الموازنة ،

كما ذكرنا من قبل . يعتبر الفصل بين الخطة الاستثمارية للمشروعات والخطة الاستثمارية للإسكان بمثابة تنظيم عمل داخلي بإدارة التخطيط والمتابعة نظراً لأهمية قطاع الإسكان بالمحافظة بعد حرب التحرير عام ١٩٧٢ . وتتفق خطوات إعداد الموازنة الاستثمارية للإسكان إلى حد بعيد مع الخطوات التنفيذية لخطة استثمارات المشروعات ، والفرق الأساسي هو أن مديرية الإسكان تلعب مع إدارة التخطيط والمتابعة دوراً رئيسياً في إعداد الموازنة الاستثمارية للإسكان .  
ويوضح الشكل التالي خطوات إعداد واعتماد الموازنة الاستثمارية للإسكان ،

تنفيذ الموازنة ،

تقوم إدارة التخطيط والمتابعة بتنفيذ الموازنة الاستثمارية طبقاً للقواعد التي يحددها بنك الاستثمار القومي ، ويعتمد التنفيذ على نموذجين يحددهما بنك الاستثمار القومي وهما ،  
أ - البرنامج الزمني لتمويل مشروعات الخطة على مستوى الاستخدامات الاستثمارية للمشروعات ،

وهذا النموذج يعد مرة واحدة كل عام ويرسل في بداية العام المالي لبنك الاستثمار القومي ويتضمن النموذج إسم المشروع ورقمه الكودي ومكوناته العينية والنفقات الإيرادية الموقعة ومجملة الاستثمار الثابت والدفعات المقدمة والإعتمادات السنوية وأجمالي الاستخدامات الاستثمارية ، وكافة هذه البيانات موزعة بالنسبة لكل مشروع على أربعة مراحل ، ويمثل هذا النموذج الأساس لإدارة التخطيط والمتابعة حيث تتم على أساسه عملية المتابعة .

ب - البرنامج الزمني لتمويل مشروعات خطة سنوية على مستوى مصادر التمويل ،

وهذا النموذج يعد أيضاً مرة واحدة كل عام ويرسل في بداية العام المالي لبنك الاستثمار القومي ويتضمن هذا النموذج مصادر تمويل المشروع مقسمة إلى أربع سنوات وذلك طبقاً لمصادر التمويل المختلفة كالأموال الذاتية والمنتجات والعونات وقروض بنك الاستثمار القومي والقروض الخارجية ... الخ .

ويقع على صاقي إدارة التخطيط والمتابعة أيضاً مراجعة البيانات المذكورة في هذا النموذج والتأكد من صحتها حيث أنها ترسل إلى بنك الاستثمار القومي بعد اعتماد مدير إدارة التخطيط والمتابعة .

متابعة الموازنة ،

تقوم إدارة التخطيط والمتابعة بمتابعة الموازنة الاستثمارية طبقاً للقواعد التي يحددها بنك الاستثمار القومي . ويعتمد عملية المتابعة على نموذجين يحددهما البنك وهما ،  
أ - متابعة تنفيذ الخطة السنوية على مستوى الاستخدامات الاستثمارية ،

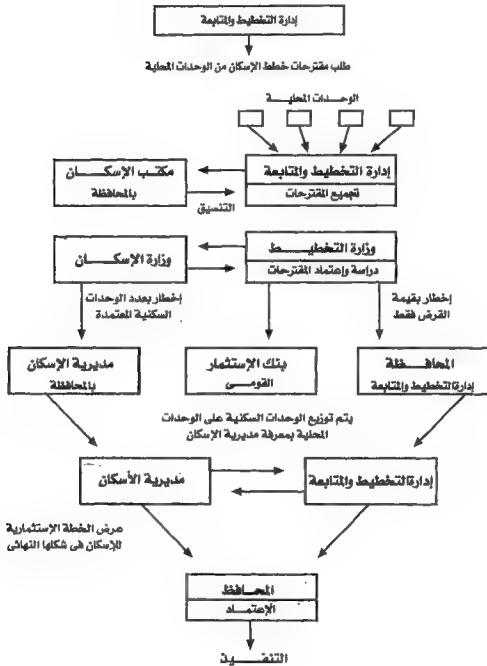
ويعتمد هذا النموذج على البرنامج الزمني لتمويل مشروعات الخطة على مستوى الاستخدامات الاستثمارية . ويتم إعداد هذا النموذج وفقاً لمايلي ،

- يتم إعداد هذا النموذج أثناء التنفيذ كل ثلاثة أشهر ومع كل دفعة أعمال يطلب لها تمويل .

- ترسل إدارة التخطيط والمتابعة أول نموذج إلى بنك الاستثمار القومي عند نهاية الربع الأول من السنة المالية .

شكل (٢)

خطوات إعداد واعتماد الخطة الإستثمارية للإسكان







### المبحث الرابع التحديات والتوصيات

تناولت هذه الدراسة تحليل دورة الموازنة الاستثمارية على مستوى المحافظات بصفتها عامة وفي محافظة شمال سيناء بصفتها خاصة بهدف التعرف على أهم المشكلات التي ترتبط باستخدام أسلوب موازنة البنود ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ،

١- من أهم المشكلات التي تواجه إدارة التخطيط والمتابعة - باعتبارها الجهة التي تلعب دوراً حيوياً في إعداد وتنفيذ ومتابعة الموازنة الاستثمارية - المشكلة المتعلقة بالنقل من بند إلى آخر في حدود الاعتماد الإجمالي للمشروع حيث أن هذا يتطلب موافقة وزارة التخطيط التي تتخضع لإجراءات طويلة ومعقدة ، أما النقل من بند في مشروع ما إلى مشروع آخر فيطلب موافقة رئيس مجلس الوزراء حيث الإجراءات أكثر تعقيداً ، ونظراً لأن هذه القواعد لا يمكن تعديلها فإن الأمر يتطلب ضرورة توحى الوحدات المحلية الدقة في تقدير تكاليف المشروعات ، وأن تعمل إدارة التخطيط والمتابعة على مراجعة هذه التقديرات باستخدام قاعدة بيانات يتم إنشاؤها وتعديلها بصورة مستمرة .

٢- وهناك مشكلة أخرى أكثر إلحاحاً هي أن هيكل الموازنة الاستثمارية القائم على أسلوب موازنة البنود وما تحتويه من قواعد وإجراءات تنفيذية بطيئة ومعقدة يعتمد بالدرجة الأولى على متابعة الإنفاق لتتأكد من مشروعيتها ولا يهتم بالحد من هذا الإنفاق ، والواقع أن هذا الاتجاه في إعداد الموازنة ظهر في بادئ الأمر لتحقيق أهدافاً ثلاثة هي ،

النضام على النضام الحكومي وذلك عن طريق الرقابة على التواحي المالية في الأجهزة الحكومية ، تحقيق الكفاءة والتنسيق في الأجهزة الحكومية ، والحد من سلطة الإقليمين المركزية في الجهاز الإداري للدولة عن طريق تكوين السلطة التشريعية من مراقبة السلطة التنفيذية<sup>(٩)</sup> ، غير أن التطبيق العملي قد أثبت أن هذه الموازنة لا تهتم بالبرامج أو بالأهداف التي تنفق من أجلها اعتمادات الصرف المختلفة حيث لا يساعد التقسيم النوعي للنفقات على تمييز برامج النشاط الذي تمارسه الأجهزة الإدارية ، ولهذا لا تتفرع الموازنة عن كونها طلبات من الأجهزة الإدارية بالصرف دون التأكد على الأهداف الواجب تحقيقها بواسطة النفقات الممتدة ، وبعبارة موجزة ،

لا تهتم هذه الموازنة بجدوى الإنفاق ، حيث لا تظهر الموازنة بهذه الصورة الخدمات أو الأهداف التي تعمل الدولة على أدائها أو تحقيقها بالاتفاق العام ، وكل ما تظهره هو مقدار الإعتمادات المخصصة بحسب نوع الصرف .

٣ - لا تسمح الموازنة الاستثمارية بأسلوبها الحالي بقياس الأداء ولا بمعرفة مدى كفاءة الأنشطة التي تقوم بها الوحدات الإدارية المختلفة ، هذا بالإضافة إلى صعوبة تقدير التقدم في تنفيذ البرامج الممتدة . ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى سبعين أولهما عدم وجود إطار تخطيطي Master Plan تتكامل فيه كافة الجهود التنموية بحيث تتمكن الجهات المختصة من قياس وتقييم الأداء على أساسه<sup>(١٠)</sup> ، وكذلك تقييم مدى كمال المشروعات المقترحة من الوحدات المحلية مع الرؤى التخطيطية بعيدة المدى التي يتضمنها هذا الإطار التخطيطي ، أما السبب الثاني فهو أن التقسيم النوعي للنفقات لا يأخذ في الاعتبار أن كثيراً من البرامج التي تقوم الحكومة بالصرف عليها قد تتولى أكثر من وحدة إدارية تنفيذها مما يؤدي بدوره إلى عدم دقة تقدير تكلفة الخدمة وبالتالي إلى صعوبة الحكم الموضوعي على كفاءة تحقيق الترشيد في الإنفاق أو التوسع فيه<sup>(١١)</sup> .

٤ - لا توضح الإجراءات المتبعة في أعداد الموازنة الاستثمارية المعايير التي على أساسها يتم تحديد المشروعات المدرجة في الخطة الاستثمارية ، فهناك العديد من التساوالت التي يجب إرشادها والإهتمام بها مثل ،

- كيف تتم دراسة فكرة المشروع ؟

- كيف تتم دراسة وتقييم الجوانب الإيجابية والسلبية للمشروع ؟

- كيف يتم تقدير الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للمشروع ؟

وبطبيعة الحال ، لا يستطيع الأجهزة ذات الصلة بهذا الموضوع أن تجيب على هذه التساوالت وغيرها من التساوالت الهامة ، فوزارة التخطيط مثلاً تعدد فقط خطوط رئيسية وعريضة لخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ووزارة المالية تتعامل مع أرقام مجردة ، أما بنك الاستثمار القومي فيقتصر دوره على توفير التمويل ومراقبة التنفيذ المالي حسب<sup>(١٢)</sup> .

٥ - لا يشجع الأسلوب الحالي المتبع في إعداد وتنفيذ ومتابعة الموازنة الاستثمارية على تخفيض الإنفاق وذلك لأن أي

إدارة التخطيط والمتابعة في هذه الدراسة) التي قد تكون مطلوبة في أحيان كثيرة وبصفة خاصة فيما يتعلق بالرقابة على التنفيذ<sup>(١٦)</sup>. كما أنها تحتاج إلى أعداد كبيرة من القوى البشرية المؤهلة التي يمكنها القيام بجميع العمليات التي تتطلبها الموازنة مما يزيد من تكلفتها.

وتأسيساً على هذه النتائج فإن الباحث يوصي بضرورة التخلي عن استخدام أسلوب موازنة البتسود الذي يقوم على "السلومة" ولا يهتم بالبرامج أو بالأهداف التي تنبثق من أجلها اعتمادات الصرف المختلفة أو بقياس الأداء أو بمعرفة مدى كفاءة الأنشطة التي يتم تنفيذها، وتنطبق هذه التوصية بصفة خاصة على الموازنات الاستثمارية التي تعد وتنفذ على مستوى الوحدات المحلية. ولأنه أن أنسب البديل المتاحة هو أسلوب موازنة الأداء Performance Budgeting والذي يتم فيه،

- تحديد الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها الوحدات الإدارية.
- دراسة البديل الختلفة للقرارات المتعلقة للقيام بالأنشطة الرئيسية.
- التنسيق بين برامج عمل الوحدات الإدارية المختلفة.
- تحديد الأنواع المختلفة لمقاييس العمل وتكلفتها.
- التأكد من أن الاعتمادات المالية التي أقرتها السلطة التشريعية يتم صرفها وفقاً لأوجه الإنفاق المحددة.
- العمل على تنمية الإدارة التنفيذية ووضع الإجراءات الخاصة بتنفيذ الموازنة.
- إبلاغ السلطة التشريعية ورئيس السلطة التنفيذية بمدى تقدم وتطور أوجه نشاط الوحدات الإدارية في ضوء العمل المطلوب تنفيذه والعمل الذي ينفذ والعمل الذي تم تنفيذه.
- وهذا الأسلوب في إصدار الموازنة يركز على الهدف بدلاً من التركيز على الإنفاق وذلك لأنه لا يهتم فقط بمستلزمات (مدخلات) الوحدة الإدارية، ولكنه يهتم أيضاً بالنتائج (المخرجات) التي ترتب على استخدام هذه المستلزمات، وهي بذلك تمكن المدير الإداري من التعرف على مدى كفاءة وحدته الإدارية في استخدام الموارد المخصصة لها وذلك عن طريق التأكد من أن هذه المخصصات قد أدت الغاية التي رصدت من أجلها، وبعبارة أخرى، تعتبر موازنة الأداء أداة لترشيد الأداء الوظيفي ومهاونة المسؤولين على تقدير كفاءة الوحدات الإدارية، هذا بالإضافة إلى أنها توفر مقاييس دقيقة لتكلفة

فئات في الخصصات المالية (الاعتمادات) للوحدة الإدارية يعنى لوم الرئيس الأعلى حيث أن هذا الفائض يعتبر مؤشراً لعدم قدرته على تقدير احتياجاته المالية بطريقة صحيحة. هذا بالإضافة إلى أن وجود هذا الفائض قد يؤدي إلى تضييق تقديراته في السنة التالية. ولعل هذا هو السبب في السلوك الإداري غير الرشيد الذي يتمثل في صرف كل فائض الخصصات المالية في الشهور الأخيرة من السنة المالية حتى ولو لم تكن هناك حاجة لهذا الصرف وذلك كي لاتوجه الاتهامات إلى رئيس الوحدة بسوء تقديره احتياجاته من المال العام وحتى لا تفتش موازنته في السنة التالية.

٦ - واستطرداً لما سبق، يساعد الأسلوب المستظم في إصدار الموازنة الاستثمارية على زيادة الإنفاق في الوحدات الإدارية. فمن المعروف أن الرئيس في أي وحدة إدارية يحاول تلبية احتياجات، ومقابلة رغبات، فئات مجموعات من الأفراد، المجموعة الأولى تشمل رؤسائه الذين يتوقعون منه تصمين ظروف العمل وزيادة المزايا التي يحصلون عليها، ولايتأتى ذلك إلا من خلال زيادة الخصصات التي تحصل عليها الوحدة في الموازنة العامة. والمجموعة الثانية من الأفراد تشمل الجمهور المتصل مع الوحدة الذي يرى في زيادة الخصصات خدمة أفضل بتكلفة أقل. أما الفئة الثالثة - وهي ذات مصالح متعارضة مع مصالح الفئتين الأولى والثانية - فتشمل الدققين والمراجعين وأعضاء السلطة التشريعية الذين يحاولون دائماً التضييق من مخصصات الوحدة في الموازنة العامة، وفي الغالب نجد أن رئيس الوحدة في تعامله مع هذه الفئات الثلاثة يبالغ في طلب الخصصات المالية لوحده حتى يرضى رؤسائه وجمهوره، وحتى يحصل على ما يكتفيه في حالة ما إذا حاولت الفئة الثالثة تضييق التقديرات الخاصة باحتياجاته المالية.

٧ - تؤدي الموازنة الاستثمارية في النهاية إلى تكاليف باهظة للأفظة الحكومية حيث أن كثيراً من الوحدات الإدارية تقوم بطلب مخصصات مخصصة لبعض الأنشطة والبرامج حتى إذا ما وافقت الأجهزة التشريعية عليها تقوم الوحدة بزيادة طلباتها من المخصصات في الأعوام التالية مع علمها بأن الأجهزة التشريعية لن ترفض هذه الطلبات طالما أن النشاط أو البرنامج قد بدأ فعلاً.

٨ - وأخيراً، يمكن القول أن الأسلوب المتبع في إعداد وتنفيذ ومتابعة الموازنة الاستثمارية يعد من حرية الإدارة

## هوامش البحث ،

(١) محمد سعيد عبد الفتاح - محمد فريد الصحن ، الإدارة العامة : المبادئ والتطبيق ، ( الإسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، ١٩٩١ ) ، ص ٣٦٠ .

(٢) أنظر عبد الكريم صادق بركات ، حامد عبد المجيد دراز ، علم المالية العامة ، ( الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، بدون تاريخ ) ، ص ٢٤ - ٣٦ ، عادل أحمد حشيش ، إقتصاديات المالية العامة ، ( الإسكندرية ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، ١٩٨٢ ) ، ص ٢٧٢ .

(٣) P.M.Jackson, The Political Economy of Bureaucracy, ( New Delhi : Heritage Publishers, 1983 ) , pp. 148 - 149 .

(٤) من المعروف أن موازنة البتود تهتم بتفصيل الموارد للإدارات أو الوحدات التنظيمية وليس للأنشطة ، أنظر في ذلك ،

Stephen P.Robbins , Management , (Englewood Cliffs, New Jersey : Pmtice Hall, Inc., Third Edition, 1991), p.255 .

(٥) يعرف "شيرمرهورن" الموازنة بأنها خطة تهدف إلى تفصيل الموارد المتاحة للأنشطة متعددة ومتنافسة فيما بينها ، وتساعد الموازنة بذلك على توضيح وتصديق الأولويات ، والتنسيق وتسهيل عملية التقييم والرقابة على النتائج .

Budgets are singleuse plans that commit resources to activities , projects, or programs . They are powerful management tools, which allact scarce resorces among multiple and often competing uses. In so doing, budgets help clarify and reinforce action priorities, maintain coordination, and facilitate evaluation and control of results .

John R. Schermerhorn, Management for Productivity, ( New York : John Wiley & Sons, Inc., 1993 ) , p.202 .

(٦) قراروزير المالية رقم ٢٢٢ لسنة ١٩٨٢ ، الوقائع المصرية ، العدد ٢٨٢ ، ( ١٢ ديسمبر ١٩٨٢ ) .

(٨) سمير محمد فريد ، مختار الأسم ، أحمد مصطفى الحسين ، إدارة الموازنة العامة ، ( دبي ، المطبعة العصرية ، ١٩٨٩ ) ، ص ٩٩ .

(٩) تمت العديد من الدراسات في أوروبا وأمريكا لتوضيح كيفية قياس كفاءة أداء بعض الخدمات الحكومية من حيث العوائد المتوقعة من الخدمة والمعايير المستخدمة لقياس الأداء ، أنظر في ذلك ، أحمد رشيد ، إعادة إختراع وظائف وإدارة الحكومة Government Reinventing , ( القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٦ ) ، ص ١٩ - ٢٠ .

العمل بما يكفل تسهيل الأداء الفعال لأوجه النشاط المحددة ، ويتحقق ذلك نتيجة لترتيب الموازنة على أساس ما تقوم به الوحدات الإدارية من أعمال وليس على أساس ما تشتره من سلع وخدمات ، أى أن إصمادات الموازنة تتم وفقاً للأهداف التي ينبغي تحقيقها ، وبذلك يتحول التركيز من وسائل القيام بالأعمال إلى العمل المطلوب تنفيذه .

ويستدعى الأخذ بأسلوب موازنة الأداء توفير عدد من المتطلبات أهمها ،

- تحديد الأهداف الواجب تحقيقها عن طريق استثمار الأموال الصامة .

- تحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ، تحديد الوحدات الإدارية المسؤولة عن القيام بكل عمل أو نشاط .

- تحديد وحدات النتج النهائي ( وحدات الأداء ) لكل وحدة إدارية وتحديد عناصر التقييم الخاصة بها ، وتعتبر وحدات النتج النهائي بمثابة وحدات لقياس الأداء لكل عمل أو نشاط . - ضرورة وجود طريقة عملية يتم بمقتضاها توزيع الإنفاق العام على وحدات الأداء .

- ضرورة تفحص السنولين من إصدااد الموازنة بالوحدات الإدارية في علوم الإدارة وبمسة خاصة الإدارة المالية وإدارة البرامج بما يكتهم من تحديد تكلفة كل وحدة من وحدات النتج النهائي تصديداً دقيقاً وبالتالي ربح تكلفة العمل بنتائج الأداء<sup>(١٧)</sup> .

- ضرورة توفير نظام رقابية ومتابعة فعال داخل الوحدة الإدارية يساعد على معرفة مدى تنفيذ الأعمال والأنشطة ومقارنة ما تنفق فعلاً بما هو مستهدف وبالتالي يمكن تصحيح الأخطاء وتلافئها .

وأخيراً ، من الضروري التأكيد على أن الأخذ بأسلوب موازنة الأداء سوف يساعد في توزيع الإمكانيات المالية الوفرة بشكل أفضل وفي تحسين عمليات تنفيذ البرامج والمشروعات التي تقوم بتنفيذها الوحدات الإدارية نتيجة لأن الموازنة تبين مسبقاً وحدات الأداء التي ستتحقق نتيجة تنفيذ برنامج معين<sup>(١٨)</sup> ، بالإضافة إلى تسهيل عملية الرقابة على التنفيذ نظراً لوجود معايير للأداء محددة سلفاً يمكن بواسطتها مقارنة ما تم إنجاز من أعمال يما هو مخطط تحقيقه ، ومعرفة أسباب الانحرافات عن الخطة ومساسبة المسؤولين عنها .

- (١٠) راجع في ذلك ، عبد الكريم صادق بركات ، حامد عبد الكريم دراز ، مرجع سابق ، ص ٣٧ .
- (١١) تصدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن التجربة الصينية في الإصلاح الإداري تركز على معاور ثلاثة أولها تحقيق اللامركزية وبصفة خاصة بالنسبة لإدارة الموارد المالية للمحليات والشروعات التي يتم إنشاؤها في المستويات الأدنى من الحكومة المركزية - أحمد رشيد . مرجع سابق . ص ١٢ .
- (١٢) يرى البعض أن الموازنة هي في المقام الأول أداة للرقابة على أنشطة المنظمة ،  
 “ Budgets are primarily devices to control an organization's activities . James A.F.Stoner . and R. Edward Freeman .  
 Management . ( Englewood Cliffs , New Jersey : Prentice - Hall International, Inc., 1992) .p.228 .
- (١٣) محمد شاكور عصفور ، أصول الموازنة العامة ، الرياض ، مكتبة الصفحات الذهبية ، ١٩٨٨ ، ص ٢١٩-٢٢٠ .
- (١٤) المرجع السابق ، ص ٢٢١ - ٢٢٢ .
- وفيما يلي النماذج المستخدمة في إعداد وتنفيذ ومتابعة الموازنة الاستثنائية ،



نموده جرقم

1  
البركانج الزمسي امويي مشروعت خطه علم

على سبيل

ملحقات القرآن

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تجلیات مشرق و جنوب

52119

संस्कृत-संज्ञा

செய்து

[illegible]

জীবন

**Category**

1

22

**உதயா**

تقنيات الإدارة بهذا النموذج من إدارة المشاريع :

تقنيات التخطيط والتقييم :

1

၂၀၁၆ ခုနှစ်၊ ဇူလိုင်လ ၁ ရက်နေ့

١٠٢

متابعة تنفيذ خطة عام /  
على مستوى الاستعدادات الإستراتيجية للمؤسسات  
خلال الفترة من / / إلى /

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تقاع مشروعات

2029

جنگ الیاس

பெரிய

[illegible]

يذكر في ظهر النسخات التالية أن وجدت :

النبيات الواردة بهذا النموذج مطابقة للواقع المبنى المتتابع مبدئياً

١ - فيهما الرسومات الجوهريّة أو الكون (الصيني المتعلق بها -

جایم الخ

1

॥ अथ श्रीगणेशस्तोत्रम् ॥

219

**உயிர்**







الأكواد	اسم المشروع	الإعداد	التكوي	رصيد أول			رصيد ثاني			رصيد ثالث			رصيد رابع			ملاحظات
				مبلغ	مصدرة	مالية	مبلغ	مصدرة	مالية	مبلغ	مصدرة	مالية	مبلغ	مصدرة	مالية	

م	اسم العملية	تاريخ ورود النقطة	المركز	اسم المسؤول	تاريخ الإقادة	مبلغ الإقادة		التكوي المالي	ملاحظات
						مبلغ	جنيه		





محافظة شمال سيناء  
إدارة التخطيط والمتابعة

تقرير متابعة ميدانية  
لشروعات الخطة لعام /

عن عملية / ..... مقابلة / .....

والجاري تنفيذها بمعرفة : .....

بأنه هي ، ..... الموافق / / قامت اللجنة المشكلة من ،

١ - السيد المهندس / ..... ٢ - السيد / .....

٣ - السيد المحاسب / ..... ٤ - السيد / .....

٥ - السيد الأستاذ / .....

بالتوجه إلى موقع العملية المذكورة لتابعة المستخلص رقم ( ) والوارد

للإدارة بتاريخ / / والموقع والمعتمد بمعرفة .....

بما يفيد أن هذه الأعمال مطابقة المواصفات الفنية ، حيث أنها جهة الإشراف على تنفيذ  
الأعمال الواردة بالمستخلص والبالغ قيمتها جنيه وأن مسؤولية تنفيذ هذه الأعمال  
وحصرها وكذا التشويكات خاصة بطاقم الإشراف وجهة التنفيذ للعملية .  
وبالتابعة الظاهرية التي قامت بها لجنة المتابعة على الطبيعة تلاحظ مايلي ،

.....  
.....  
.....  
.....

وأن التشويكات الموجودة بالموقع أثناء معاينة اللجنة .

.....  
.....  
.....  
.....

رأى اللجنة ،

اللجنة

قرار السيد وكيل أول الوزارة

مدير الإدارة

السكرتير العام

## أثر بيئة المنظمة على فاعلية فرق العمل "دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاع المصرفي العام والمشتراك"

اعداد

د/ألفيا إبراهيم البريري  
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

### ١ - المقدمة :

شهدت الحقبة الأخيرة تحولات عميقة وغير مسبوقة ، فقد عبر العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات بسرعة فائقة ، ومع تزايد الدور الذي تلعبه المعلومات في حياتنا تغيرت محددات النجاح في عالم الأعمال . كما تغيرت قواعد وعوامل النجاح .

تنقسم عناصر الإنتاج إلى عناصر مادية وقوى بشرية ، فالقوى البشرية بما تملكه من مهارات وقدرات ، وما تتمتع به من دوافع للعمل هي العنصر الأساسي في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء <sup>(١)</sup> .

### الأداء = قدرة × رغبة

أن مضمون مستويات الأداء في أي منظمة أيا كانت طبيعتها تقوم أساسا على العنصر البشري ، إلا أنه يعتبر أصعب عنصر من العناصر من حيث إدارته لما يتسم به من صعوبة في التنبؤ بسلوكه المستقبلي . وهم هذا السلوك وأبعاده والمؤثرات التي تؤثر فيه ، وكذلك تنوع المؤثرات التي تؤثر في السلوك الإنساني وخاصة في سلوك فرق العمل .

ومن هنا بدأت المنظمات تركز على مفاهيم جديدة كانت مهمة حتى وقت قريب ، أو غير قابلة للقياس رغم أهميتها .

ومن هذه المفاهيم على سبيل المثال وليس الحصر ، الاعتماد على فرق العمل وتخصيص الأداء ، وتشجيع التدريب إلى غيرها من العوامل الأخرى <sup>(١)</sup> ويعتقد البعض أن نجاح المنظمات والشركات يعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيا والوقوف الاستراتيجي للمنظمات وقدرتها على المنافسة ، ولكن نجد أن هذه العوامل قاصرة على تفسير نجاح تلك الشركات نجد أن هناك سمة مشتركة بين هذه الشركات وهي القدرة على إدارة الموارد البشرية بنجاح كبير ، أن القوة البشرية بما تملكه من مهارات وقدرات هي العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، وإن الآلات والمعدات وحتى الثروات الطبيعية هي هي الحقيقة عوامل مساعدة في تحقيق الإنتاجية <sup>(٢)</sup> ومع انقراض التأثير لعوامل التنافس الأخرى ، أصبح الفرد العامل وطرق العمل يمثلون العوامل المحددة والنشطة للنجاح والقدرة على المنافسة <sup>(٣)</sup> .

### فإن صياغة المشكلة البحثية تتحدد في :

جوانب القصور في بيئة العمل بالبنوك لانتاج لفرق العمل الفاعلية في تحقيق أهدافها .

### ٢-١- أهمية البحث ،

تري الباحثة أن أهمية البحث تنبع من أهمية العنصر البشري في محاولة لخلق فرق عمل فعالة بالمنظمات وكيفية استخدامها الاستخدام الأمثل ، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية تتأتى من : المناخ الملائم للعمل مما يؤثر على الارتقاء بمستويات الأداء .

### ونجد أن فرق العمل عليها أن تؤدي إلى :

- خلق بيئة عمل عالية التحفيز
- المسؤولية المشتركة للمهام المطلوب إنجازها.
- تفويض فعال للمهام مع زيادة المرونة في الأداء .
- الالتزام بالأهداف ، والحفاظ على القيم السائدة .

### ١/١ - مشكلة البحث ،

أن هدف الإدارة في أي منظمة هي تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء وبالتالي تحقيق أكبر ربح ممكن ، ونجد أنه من الممكن أن يتحقق هذا الهدف من خلال حسن استخدام المنظمة لعناصر الإنتاج الموجودة وتوجيهها التوجيه السليم الذي يكفل لها تحقيق مستويات الأداء المطلوبة .

• توقع المشكلات قبل حدوثها ، وتقديم الحلول البتكرة لها .  
• تصنيف مستوى مهارات أعضاء الفريق <sup>(٥)</sup> .

• ذلك كان لايد من الاهتمام والتركيز على فريق العمل  
المنظمة كأساس ومصدر لرفع مستويات الأداء في المنظمات  
المختلفة إذ أن لفريق العمل أهمية كبرى فعملها يتوقف نجاح  
أو فشل المنظمة .  
• فريق العمل ومهارة الأداء هما مآلات النجاح لأي منظمة .

### ١ - ٣ - الهدف من البحث ،

الهدف من إجراء هذا البحث ،

أولا ، دراسة أهمية فريق العمل بالمنظمات المختلفة ، ومن ثم  
كيفية تأثيرها على فاعلية الأداء .  
ثانيا ، دراسة العوامل المختلفة المؤثرة على بناء فريق العمل ،  
وكيف يمكن من خلال هذه العوامل خلق فريق عمل قادرة  
على تحقيق المهام المنوطة بها أداؤها .

### ١ - ٤ - فروض البحث ،

يسمى البحث إلى التتبع من صحة أو خطأ الفروض التالية ،  
١- أن معايير بيئة المنظمة تختلف باختلاف نوعية البنك سواء  
كان بنك عام أم مشترك .  
٢ - توجد علاقة طردية موجبة بين نظم تقييم فريق العمل  
( نظم الأتاية ) وبين معايير بيئة المنظمة وقطاع البنوك .  
٣ - توجد علاقة طردية موجبة بين معايير بيئة للمنظمة ، نظم  
تقييم فريق العمل وبين مصداق فاعلية فريق العمل بقطاع البنوك .

### ١ - ٥ - المنهج المتبع في البحث ،

يتم إجراء البحث بناءً على الدراسة المكتبية والدراسة  
الإحصائية

### ١ - الدراسة المكتبية ،

الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة العربية و  
الأجنبية في مجال البحث .

### ب - الدراسة الميدانية ،

قام البحث على دراسة ميدانية استخدم فيها استمارة  
استقصاء أعدت بما يتفق مع أهداف البحث وفروضه ، حيث طبقت

على القطاع المصرفي في مصر .

### ١ - ٦ - مهندبات البحث ،

يقصر تطبيق الدراسة للبيانات على كل من ،

١ - " بنك مصر " كهيئة للبنوك الوطنية .

٢ - " البنك المصري الأمريكي " كهيئة من البنوك المشتركة

### ٢ - تعريف فرق العمل وأنواعها المختلفة ،

لقد وجد أنه من الصعب الحصول على تعريفين متماثلين  
(للمعاملة) للفريق . ولو أننا بحثنا في المؤلفات أي كانت لوجدنا  
العديد من النماذج المشتركة بين مختلف الكتاب . فالكتابان Francis  
& Young عرفوا الفريق بأنه ( مجموعة فعالة من الأفراد  
يتعهدون بإنجاز أهداف مشتركة ، ويمثلون مع بعضهم البعض  
ويستمتعون بذلك فيعملون على تتابع ذو جودة عالية ، ويؤكد  
Johnson & Johnson أن تعريفه للعلاقات أن ( الفريق ما هو إلا  
مجموعة من العلاقات للتعاونة من أفراد بهدف تحقيق الأهداف  
المرجوة ) بينما Lanza الفريق بأنه ( مجموعة من الأفراد  
يعملون سويا على أساس أن نجاح أي فرد فيهم يعتمد على نجاح  
المجموعة كلها ) وموهر هذا التعريف يقدمه Johnson والذي  
يرى أن الفريق هو مجموعة من الأفراد عليهم أن يتعاونوا لإنجاز  
وتحقيق الهدف .

وهناك تعريف شبيه بذلك وهو Adair الذي وصف الفريق  
بأنهم (مجموعة من الأفراد يتقاسمون هدف مشترك ولذلك فإن  
لكل فرد أعماله ومهاراته التي تتكامل وتتلائم مع أعمال ومهارات  
الآخرين ) .

وللتقريب ربط بعض المؤلفين بين لفظة الرياضية في أبهامهم .  
فها هو Dyer يعرف الفريق بأنه ( تجمع إنساني يعتمد على  
مجموعة العمل للتعاونة خاصة إذا كان كل فرد في هذا التجمع  
لديه الخبرة والرغبة المثلى للشعور بالنجاح وإنجاز الأعمال ) .

إن تقارب الأفكار المتعلقة (بالفريق) ، (والجماعات ) عادة ما  
تتلاقح بنوع من الترادف ، بالرغم من أن العديد من المؤلفين حاولوا  
إظهار الاختلاف . فلي سيبيل المثال لك Hitt تعريف Dyer ولكنه  
أشار إلى أن ليس كل تجمع إنساني يمكن أن تتقابل فيه نفس  
الحاجات ويظن Kozsbon أن الفرقة شكل مخصوص يمكن إدراكه

واضحة ومفصلة بين لفظي الجماعات والفرق وجدنا انه يجب علينا أن نصل إلى اختلاف بين لفظي الجماعات والفرق وذلك لطبيعة الانقسام بين الكثير من الكتاب . ولكنى أترضى عن تعريف معين وجدنا ان المجموعة تضمن اثنان أو أكثر من الأفراد يعملون سوياً لتحقيق هدف معين .

رأى Anderson في الفرقة كوحدة متخصصة تتعلق بعمل معين غالباً ما يشترك مع من يهبرون مبدئياً أن الفرق في سياق الكلام مهمتها تكون قصيرة الأجل ، يرى Tarkenton ان مجموعة العمل تعنى إننا يجب أن نحدد قيمة الأعضاء في الفريق في خلال أداء أعمالهم وذلك بأن يشتركوا في وضع الخطط وهذا يعنى رفع مستوى الابتكار واتخاذ القرار من الأفضل للأفضل.

ربما تكون التعريفات التي اقترت من فهمنا للفرق هو ما عرضه Harris بأنها عمل جماعي أو وحدة ذات أفراس مشتركة والتي من خلالها يقوم الأفراد بتنمية تبادل العلاقات للوصول للأهداف . إن مجموعة العمل تضمن جهودات التعاون والتنسيق للأفراد العاملين سوياً لاهتمامهم بالعمل المشترك وهذا يتطلب موهبة وقادة والقيام بالأدوار المتعددة <sup>(٦)</sup> .

#### ٢/٢ - أنواع فرق العمل ،

أن فرق العمل تعتبر تدخل تحقيق هدف ، قد يختلف من فريق إلى آخر قد يمثّل الهدف في زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة أو رفع الروح المعنوية ، أو تحسين العلاقة مع العملاء .  
ونجد أن هناك أنماطاً مختلفة لفرق العمل تختلف باختلاف الكتاب وهذه التسميات على سبيل المثال وليس الحصر .

عرف أحد الكتاب <sup>(٧)</sup> الأنواع المختلفة لفرق العمل كما يلي ،  
١ - فرق المهام الكبيرة ،

تقوم بتحليل الفرض المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها ، تضع الإطار الفلسفي العام وتحدد السياسات والاتجاهات العامة ، ثم تضع الأهداف وخطط العمل التنفيذية وتحدد الموارد اللازمة لتحقيقها ، تقوم بمتابعة التقدم وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء يقع على عاتقها تحليل مواعيد تنفيذ الأهداف ، ويجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة ، وهي تحتاج لاجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة .

لمجموعة من الأفراد ، لا يتقاسموا فقط أهداف مشتركة ولكن أيضاً يمكن إدراك دور السائدة والساعدة الطبيعية التي تنشأ بينهم .  
ومعرفة الالهام والتخصصات الكاملة لجهوداتهم لتأمين نجاح المشروع . وهذا يتشابه مع إيمان Adair في العامل المشترك والتكامل بين السهامات إذ أن هذه السهامات تعتبر عناصر مهمة للأفراض المشتركة والسمات الداخلية ( الاعتماد على بقية الفريق ) ، ظهرت في مداولات Albert & Kazemak لإظهار الفرق بين خصاص المجموعة وخصاص الفريق ( أن المجموعات التي تكون أعضائها مثل أعمال الفريق تماماً فإن أفراسها تكون واضحة ومشتركة . أعضاء الفريق يعرفون أين ومتى يمكن الاعتماد على الآخرين <sup>(٨)</sup> .

عرف Wood Cook الفرق ببساطة قائلاً انه " مجموعة من الأفراد لهم أهداف مشتركة والتي تحتاج للعمل سوياً لتحقيق هذه الأفراس " ، ولقد حاول أن يفرق بين الفرق والمجموعات مقترحاً أن ،

"الفرقة ليست تجمع اجتماعي ليتقابل فيه الأفراد لأفراس التسلية وليست مجموعة من المشاهدين اجتمعوا للاستماع أو التعلم . المجلس التشريعي العمومي لا يعتبر فريق إذ أن أعضائه ليست لديهم أهداف مشتركة . الجانب غالباً ما لا تكون فرق لأنها تضمن أفراد مجموعات مختلفة ، وغالباً ما يكون لديهم اهتمامات مشتركة ولكن ذلك الاهتمام المشترك ينقصه القانون الواحد للعمل - "

بعض الكتاب لم يسلطوا التفرقة بين المصطلحين ( المجموعة ) و(الفريق) ، فهي سبيل لثالث ظهر أن Dunphy استخدمها بالتبادل وأشار إلى عملية البناء الجماعي على أنها سياسة تطوير التماسك والتفانل تختلف الجماعات ، وربما هو ينظر إلى الفرقة على أنها مجموعة مرت بعملية تصميم شاملة لزيادة التعاون والمشاركة والتأصلية فيما بينها .

وهناك بعض المؤلفين الذين يفضلوا استخدام لفظ (المجموعات) بغض النظر عن معناها ، بينما شرح Scheremhorn لفظ ( الفرقة ) فقط عندما وضح وتكلم عن الحكم الذاتي والتفويض في السلطة .

وبما أن كل ما سبق نعتقدنا بأنه من الصعب التفرقة في جملة



## ٢- فرق المهام المحددة ،

يتراوح عدد أفرادها بين ٨٥ أعضاء ويعتمد الانضمام إليها إلى الخبرة ، وهي تحتاج إلى عدة اجتماعات مطولة في فترة زمنية محددة وغالباً يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق ، وقد يطلب من فرق أخرى إمام ما قامت به من أعمال .

## ٣- دوائر الجودة ،

يشكل أعضائها من وحدة وظيفية واحدة ويعملون على تحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية ، ويكون العمل بها تطوعاً وليس لها أي سلطة تنفيذية حيث يقع صعب التنفيذ على الإدارة التي تلعب دوراً محدد في توجيهها .

## ٤ - الفرق الموجهة ذاتياً ،

يشكل أعضائها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسئولين عن إدارة عملية متكاملة ، ويتم تدريب أعضاء هذا الفريق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه ، على أن يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه ، وهنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع ويقوم الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى والأفراد هم جزء من الإدارة ، من المهم تنفيذ اقتراحهم ومكافأتهم على تلك الاقتراحات .

## ٥ - فرق الإدارة الذاتية ،

تعمل بمستويات مختلفة من السلطة ويدير مدير مرئي . وتتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسؤولياتها بالإضافة لقيامها بهام التخطيط والتعليم والتوجيه والرقابة ، تتجمع أسبوعياً ، وتسمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائه ، وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إزادة مرتدة عنه وتكون مسئولة عن حل المشكلات أثناء التنفيذ<sup>(٩)</sup> .

وهناك أيضاً تقسيم آخر لفريق العمل منها<sup>(١٠)</sup> .

## فرق العمل التقليدية ،

التي تبتكر أساليب جديدة للإدارة ، أعضاء الفريق مسئولة عن أنشطة متعددة .

## فريق المشروع ،

يشبه الأول إلا أن العمالة مؤقتة ، وتستخدم لتطوير نظام أو منتج جديد . ويصل الفريق بعد تحقيق أهدافه ثم يشكل فرق جديدة .

## الفرق الموازية تقييم المهام وبصفة مؤقتة ،

يشكل الفريق من إدارات مختلفة ولكنهم يركزون على نشاط محدد أو يكلفون بحل مشكلة معينة .

أيضاً من الممكن أن تقسم فرق العمل إلى<sup>(١١)</sup> ،

## • فرق عمل رسمية ،

تركز على التسيمة والبحث وأخرى على السيطرة .

## • فرق عمل غير رسمية ،

بين العاملين والمدير داخل المنظمة .

يرى أحد الكتاب أن فرق العمل هي<sup>(١٢)</sup> ،

## • إدارة الفرق ،

تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة .

## • العمل الدائم للفرق ،

العمل المستمر لفترة طويلة ( مشروع طويل الأجل )

## • الفرق الخاصة بالمهمة ،

تتجمع لأداء أعمال خاصة لفترة مؤقتة .

## • فرق المبادرات ،

عمل علاقات مع منظمات مختلفة ( تخطيط ، تسويق ) .

كما يرى البعض الآخر أن فرق العمل تنقسم إلى<sup>(١٣)</sup>

## ١ - فرق الإدارة العليا ،

حلقة اتصال بين المنظمة والعالم الخارجي .

## ٢ - فرق الإدارة الوسطى ،

تشبه الإدارة العليا وأحياناً تضم عضواً من الإدارة

الوسطى .

## ٣ - فرق إدارة المشروعات ،

مجموعات مؤقتة محددة لحل مشكلة متخصصة .

٢/٢ ، مهددات فعالية فرق العمل ،

نجد انه حتى تستطيع فرق العمل الحصول على العنصرات الحقيقية وزيادتها هناك عدد من المتطلبات والشروط لإنتاج الفرق الإدارية ، على سبيل المثال وليس الحصر استخدام المهارات المتوفرة في فرق العمل ، الرقعة للفرق والقابلية للتغيير تنمية الاتصالات بين فرق العمل ، ومشاركة العاملين في صنع القرارات ، كذلك لابد من التنسيق الفعال بين الفرق بعضها البعض أيضاً طرق قياس متعددة لتقابل مستويات الأداء المحققة ، ولابد من تحديد ما يجب أن تحتويه طرق القياس ،

فتجد أن هناك تسع متلوج أو وظائف يجب توافرها حتى يتم تقييم فرق العمل ، وهذه الوظائف تنطبق على كل الفرق وفي أي مجال وهي كما يلي <sup>(١)</sup> .

#### ١ - النسخ : تجميع وتوزيع المعلومات ،

وهي نقطة البداية لأي خدمة تقدم ، ولابد أن يقدم أعضاء الفريق النسخ لبعضهم البعض .

#### ٢ - التصديس ،

وهي ابتكار الأفكار والأراء الجديدة لحل مجموعة من المشكلات أن أفضل في التحديث يعني فشل المنظمة .

#### ٣ - الترقية ،

فالشخص دائما يهتم بالترقية ويسعى إليها ولابد من التعريف على سلم الترقيات ومدى تماشيها مع الشخص العامل ومع الوظيفة التي يعمل بها ولابد من المقارنة بين مسؤوليات الشخص والمهارات المتوفرة لديه ومحاولة تنمية المهارات وصولاً إلى الترقية .

#### ٤ - التطوير ،

يحدث التطوير بعد بدأ العمل وظهور الأفكار المختلفة ولابد أن يتسم أعضاء الفريق بالرغبة والقدرة على التطوير .

#### ٥ - التنظيم ،

هو وظيفة المدير تكون عادة مصحوبة بوظيفة التنظيم ،

وعلى ذلك هلايد من تحديد الأهداف المختلفة ومعرفة مستويات الأداء المطلوبة لكل عضو من أعضاء الفريق .

#### ٦ - الإنتاج ،

الإنتاج هو قلب معظم المنظمات هو الذي يحقق الميزة التنافسية للمنظمة بين باقي المنظمات الأخرى .

#### ٧ - الرقابة ،

صيارة من التأكد من أن مستويات الأداء تتفق تماماً مع المستوى المطلوب للأداء ومعرفة نقاط الضعف ووضع التصحيح المناسب .

#### ٨ - الصيانة ،

بمعنى معالجة أي قصور أو عيوب تقع في المنظمة أول بأول وذلك للمحافظة على استمرار الجماعة .

#### ٩ - التعاون ،

هو اخر عمل من هذه الأعمال المختلفة فهو مركز نجاح معظم المنظمات وفرق العمل بها وهو عبارة عن الرقبة بين أعضاء الجماعة والتأكد من التعاون بينهم وانتشار المحبة وتبادل الخبرات والأفكار المختلفة ، ولابد من وجود روح الفريق بين أعضاء الفريق حتى يحقق أعلى إنتاجية وعلى كفاءة ممكنة ونجد أن العمل الجماعي <sup>(٢)</sup> هو مفتاح الإدارة الحديثة ، أن الإدارة على مستوى العالمة تدرك قوة تناسق العمل الجماعي ولا يمكن اخذ القرار عن طريق فردي .

أن الجماعة تختصر في ثلاث كلمات ، أفراد - إنتاج - ربح ، فبدون الأفراد المتعاونون لن يتأتى الإنتاج وكذلك الربح .

ونرى أن الوظيفة الأساسية لقائد الفريق هو أن يعمل الفريق بأعلى مستوى من الفعالية من خلال العمل الجماعي ويمكن تفصيل ذلك في الشكل التالي ،

فيكون مساهمة حقيقية وفعالة ومشاركة للفريق لن تتأتى  
الفاعلية المطلوبة في مستوى الأداء .

٢ - العلاقة بين فرق العمل وتحقيق مستويات أداء ذو  
هائية مرتفعة تظهر من خلال التقسيم التالي :

#### ١ / ٢ - جماعة العمل ،

في هذه الجماعة لا توجد حاجة إلى زيادة الأداء ولا  
تحتاج تلك الجماعة أن تصبح فريق حيث يتفاعل الأعضاء  
أولاً بأول لكي يتشاركوا في تبادل المعلومات والممارسة والتغافل  
القرارات التي تساعد كل فرد على أداء عمله من خلال مجال  
مستوياته ، وغير ذلك ليس هناك في الواقع الحاجة إلى هدف  
مشترك أو زيادة في الأداء للوصول إلى هذا الهدف .

#### ٢ / ٢ - الفريق الزائف ،

هذا الفريق يحتاج إلى زيادة الأداء ولكنه لا يركز على  
الأداء الجماعي ولا يحاول الوصول إلى تحقيق هدف معين أو  
حتى تحديده ومع ذلك يطلقون على أنفسهم فريق وبالإضافة  
إلى ذلك فإن مساهماتهم من خلال عملهم في أي منظمة يعتبر  
أقل من مساهمات جماعات العمل وهو أسوأ فريق حيث  
يلقى أفراد اللوم على بعضهم البعض إذا حدث خطأ أو  
فشل .

#### ٣ / ٢ - الفريق النشط : ( الحركي ) ،

هذا الفريق يحتاج إلى زيادة الأداء وهو بالفعل يحاول  
تصنيف الأداء بالرغم من أن ذلك يحتاج إلى تحديد دقيق  
للأهداف كما يحتاج الحفاظ أكثر لتحقيق هدف مشترك .

#### ٤ / ٢ - الفريق الحقيقي ،

هو مجموعة صغيرة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة وهم  
متعهدون بتحقيق هدف مشترك . كما يلزموا أنفسهم بتحصيل  
المسؤولية .

#### ٥ / ٢ - فريق ذو مستوى عالي من الأداء ،

هذه المجموعة تواجه جميع الظروف الخاصة  
بالفريق الحقيقي ، هذا الفريق لديه أعضاء ملتزمون



تطبيقات تضم إدارة الفريق Team Management  
Systems Applications

المصدر ،

Charles Hargerison and Dick Mccann, Team  
Management Practical New Approach p.p. 80

ويأتي أحد كتاب الإدارة<sup>(١)</sup> أن الفريق الحقيقي هو الذي  
يتميز بفعالية عالية ويتسم هذا الفريق بما يلي :

#### ١ - التحديد الواضح والذليق للأهداف ،

حيث كلما كانت الأهداف واضحة لدى فريق العمل كان من  
السول الوصول للهدف الاستراتيجي للمنظمة وكفاءة أداء  
عالية .

#### ٢ - ارتفاع الروح المعنوية ومستوى الأداء ،

هينما يشعر فريق العمل بالرضا الوظيفي ويكون  
متوحياته مرتفعة ساعد ذلك على كفاءة الأداء وارتفاع مستواه .

#### ٣ - الاستفادة من الخبرات الماضية ،

لكي يقدم فريق العمل مستوى أداء مرتفع فلا بد من  
الاستفادة من الخبرات الماضية وتلاشي ما تم بها من أخطاء ،  
ومراعاتها في المستقبل .

#### ٤ - نتائج الأداء ،

بمعنى تقييم أداء الفريق وذلك مسوولاً لمعرفة هل تم  
تحقيق كافة الأهداف الموضوعه في الخطة وذلك لمحاولة  
تعديل الخطة .

وتوجد أن فرق العمل لا تكون ثابتة دائماً حيث يتم تغيير  
العاملين والقادة للفريق ومثل هذا التجديد إنما يساعد على  
فاعلية الأداء وعلى تنمية المهارات المختلفة لأعضاء الفريق

## كفاءة فرق العمل في الأداء ،

والسؤال هنا ماذا تحتاج فريق العمل لرفع منحني فعالية

الأداء ؟

نجد انه لا توجد إجابة محددة لهذا التساؤل . ولكن القول أن فرق العمل ترتفع بمستواها الادائي عن طريق الثقة المتبادلة بين أطراف الفريق ، التعاون المشترك وتعميل المخاطر ، وأيضا أن تنتقل القرارات من الفردية إلى الجماعية . الاعتماد بين أعضاء الفريق على بعضهم البعض ولكن هذا الاعتماد ليس أبديا أو كليتا ولكن عندما يتطلب الوقت ذلك <sup>(14)</sup> .

وهناك عدة عوامل لوصول فريق العمل إلى أعلى فعالية

في الأداء وتلك العوامل هي <sup>(14)</sup> :

## ١ - الالتزام في العمل وصولا إلى الفضل الناتج ،

فالناتج المرغوبة يمكن التوصل إليها من خلال أفراد ملتزمين التزاما تاما بأهداف الفريق الذي هم أعضاء فيه وكذلك شعورهم بالتزامهم بالتقسيم الساندة بين أعضاء هذا الفريق وأيضا تتأثر النتائج بالبيئة المحيطة المساعدة في تحقيق الهدف .

## ٢ - التحديد الدقيق والواضح للأهداف ،

• أن وضوح الأهداف يؤثر على درجة الالتزام ، حيث كلما كانت الأهداف واضحة زاد شعور الأفراد بضرورة الالتزام بالوفاء بها .

• إن إشراك أعضاء الفريق في وضع الأهداف يساعد على

زيادة ارتباطهم بتحقيق هذه الأهداف .

## ٣ - ضرورة ارتباط الأهداف بالقدرات المتوفرة في الفريق ،

إن التواء الأهداف المطلوب الوصول إليها مع القدرات يمثل حافزا لأعضاء الفريق لتسعى نحو تحقيقها على أن تكون تلك الأهداف متفقة مع ميولهم وقيمهم ومستوى تفكيرهم وأن يتحمل فريق العمل نتائج القرارات التي يتخذها لتحقيق اسمى الأهداف الممكنة ، فعندما يجب فريق العمل الأعمال التي يؤديها فإنه يؤدي العمل المطلوب منه حتى يحصل على أعلى فعالية في الأداء .

ونجد أن إيقاد شغلة الحماس في نفوس الأفراد يعتمد

بشدة لبعضهم البعض حيث يؤثر عليهم نجاح الفرد منهم .

إذا ليس هذا الفريق بالفريق العادي ، ولا يكون ادائه للمهام العادية بل للمهام الصعبة التي تتميز بالجهود والمهارات الخاصة ، إذا فهو فريق قوى ومتميز بالنسبة لباقي الفرق ومن خلال تلك الفرق والعلاقات نستطيع توضيح ،

١- أن جماعة العمل لديها المجال الواسع والنطاق الكبير من

اجل تحقيق الأداء المرجو منها

٢- أن الأداء الأفضل والمتميز يوجد لدى الفريق الحقيقي

والفريق الحركي حيث يكون مستوى الكفاءة في الأداء أعلى من مستوى كفاءة أداء جماعة العمل .

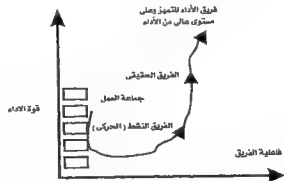
٣- هناك العديد من المضاطر والإحباطات من خلال أداء

الفريق الزائف.

لكن يجب ملاحظة <sup>(15)</sup> أن المشاركة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة بل يمارسون دورا إيجابيا فيما يتعلق بتنظيم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم .

وهوشرح لنا شكل المنحني الاتي أنواع الفرق ومدى قوة

إنجازهم الادائي ،



المصدر ، Jon R Katz Enbach, Douglas K.Smith, The

Wisdom of Teams , Creating The Performance

على قدرة الفريق على اكتشاف الميكنات الحقيقية وتقليلها والمحفزات الحقيقية وزايدتها<sup>(٢٠)</sup>.

#### ١ - عمل جدول بالنتائج ،

بمعنى معرفة نتائج أعمالهم أى وجود مجموعة من المقاييس ومقارنة مستوى الأداء بها ويمكن للفريق قياس مستوى أدائه بمدى تحقيقه لأهداف معينة خلال وقت معين وتكلفة معينة .

#### ٥ - اتصال الفريق ،

لا بد أن يتصل أعضاء الفريق بعضهم مع البعض ويتطلب ذلك النظام والتخطيط لاجتماعات منتظمة .

فالالاتصال هو أساس العملية الإدارية ولا بد من استخدامها بفعالية ولكن يرى أحد الكتاب لكى يحقق الفريق مستوى عالى من الأداء لابد من<sup>(٢١)</sup> ،

#### ١ - تحسين إدارة العلاقات ،

بمعنى أن يعمل قائد المجموعة كأداة اتصال بين أعضاء الفريق بعينه البعض على أن يشجع على المشاركة فى الاتصال وفى اتخاذ القرارات .

#### ٢ - تحسين إدارة المعلومات ،

يتم من خلال سؤالين . ما الذى يجب فعله ، من الذى يقوم به ، وذلك بالتركيز على الاهتمام بالمعلومات الهامة دون الدخول فى التفاصيل .

رأى آخر ينادى بأن هناك العديد من الخطط لتنمية وتطوير أداء الفريق ورفع مستوى فعاليته ومنها ،

#### ١ - الفرق الرابطة ،

بمعنى شعور الفريق دائماً بالنجاح وتحقيق الأهداف المنشودة وسماولة حل المشاكل التى تواجههم بأنفسهم .

#### ٢ - الاحتفالات ،

ونجد فيه

أ - رسمية ب - غير رسمية

#### ١ - الرسمية ،

وهى السيطرة وجدول الأعمال وهذا يساعد على الالتزام لأن كل فرد ملتزم بجدول أعمال معه .

#### ب - غير الرسمية ،

بين العاملين والمدير داخل المنظمة وذلك لتابعة ماذا يحدث بالمنظمة باستمرار .

#### ٣ - المخرجات ،

بمعنى المناقشة مع المدير أو القائد والعاملين والاتفاق على المخرجات التى لابد أن يحققوها .

#### ٤ - تعدى الأهداف ،

بمعنى أن يكون أمام الفريق بعض الأهداف التى يصعب الوصول إليها وذلك يخلق نوع من التحدى وإشارة العمل ولكن ألا يكون صعب الوصول إليها حتى لا يصاب الفريق بالإحباط والمدير الناتج هو الذى يوازن بين المهام الصعبة جداً والسهلة جداً .

#### ٥ - تحسين عملية اتخاذ القرارات ،

بمعنى التركيز على الموضوعية والوصول إلى القرارات عن طريق الحقائق والمنطق .

#### ٦ - تحسين المنظمة ،

وهنا تكون نقطة الضعف فى الأفراد عند اتخاذ قرارات معينة دون أن يتواهر لديهم المعلومات الكافية من المنظمة . وهناك عدد من الأسس التى تتبعها فرق العمل ذات الأداء العالى وتتلخص فيما يلى High Performance Team (HPT)

#### ١ - الاتصال هو الأساس ،

٢ - تضع أهداف بعيدة أو صعب الحصول عليها وتعالون أن تصل إليها بانتظام .

٣ - الإشباع الوظيفى يحقق لهم العديد من المزايا .

٤ - التعاون هو هدفهم .

٥ - هم المثل الأعلى لجميع الأعضاء الآخرين .

٦ - أسس عملهم التوازن بمعنى التوازن بين دور الفرد وما يتوفر لديه من مهارات .

٧ - يتعلمون من أخطائهم .

٨ - لديهم المهارات العالية ودلماً أدائهم موضع مراجعة مستمرة

ونجد أنه لزيادة فعالية فريق العمل والوصول إلى مستوى

الأداء المطلوب لابد ،

١- وضع أهداف محددة للفريق .

٢- تقطيط مسبق للأعمال المنوط بالفريق القيام بها .

٣- مناقشة التحديد الدقيق للأدوار المختلفة لكل فرد في الفريق .

٤- قياس مستويات الأداء المتوقعة .

٥- تقطيط إعادة الأداء .

٢ - الرسم :

بمعنى تمثيل كافة البيانات والمعلومات المتاحة والبحث من المصادر المطلوبة لتحقيق الغاية للعمل ولابد من معرفة مهارات وخبرات أعضاء الفريق ويمكن قياس المهارات والخبرات الموجودة وتتميتها .

٣ - المناقشة :

وهي الأفكار والحلول الممكنة ، وتعطى الفرصة لكل أعضاء الفريق للتعبير عن الرأي واقتراح الأفكار الخلاقة التي تؤدي إلى إنجاح المهمة ، وهذا لابد من توافر بيئة ملائمة بالمنظمة تشجع على المناقشة .

٤ - اتخاذ القرار ،

اتخاذ القرار لابد وأن يكون في الوقت المناسب حتى لا تشغل الخطأ ولابد من مساواة الإجماع على رأي واحد ووضع خطط سليمة قابلة للتنفيذ ووضع الخطط المعتمدة .

٥ - التفضيل ،

بمعنى تقسيم العمل وتحديد مسؤوليات الفرد والطرق المختلفة لقياس الأداء .

٦ - إنجاز العمل ،

لابد من مراقبة سير العمل والتأكد من أنه يسير في الاتجاه الصحيح ولابد من فهم معايير الأداء والإرشاد والتدريب .

٧ - الشرح والتحليل ،

بمعنى الشرح لكافة النقاط الفاصلة وتحليلها تحليلًا دقيقًا إذا لزم الأمر .

ويرى أحد الكتاب<sup>(٣)</sup> . Kezbam . ١٩٩٩ أن أسباب عدم

إنجاح التخطيط ،

• عدم فهم أعضاء الفريق للمهام والأهداف المطلوبة .

• إعداد الخطط بدون بيانات كافية .

• عدم تعريف وتوضيح العمل .

• عدم إعطاء الوقت الكافي للتخطيط .

ولكي يتجنب التخطيط الدقيق يوصي الفريق الأهداف المرجوة منه بمصاحبة لابد مما يلي ،

١ - التحديد والتعريف .

٢ - الرسم .

٣ - المناقشة .

٤ - اتخاذ القرار .

٥ - التفضيل .

٦ - إنجاز المهمة .

٧ - الشرح والتحليل .

ولقد حدد أحد الكتاب<sup>(٣)</sup> " قامهائين " ١٩٩٠ صدد من العوامل التي تؤدي إلى الإنجاز الفعال لأعضاء الفريق وهي كما يلي :

١ - حجم المجموعة وإمكانات النمو .

٢ - البيئة داخل المنظمة .

٣ - قوة التماسك والثقة بين أعضاء الفريق .

٤ - أساليب الاتصال بين أعضاء الفريق .

Dissect ► Discharge ► Denial ► Decide ► Discuss ► Draw ► Define

١ - التعريف :

تعريف المهمة بشكل واضح لأعضاء الفريق وهذه الخطوة بداية نجاح الفريق بمعنى تعريف المشكلة الموجودة بالمنظمة وتحديد الوقت اللازم لحل المشكلة وهنا لابد من الاتصال الجيد بين أعضاء الفريق .

العمل سوف يؤثر بلا شك على مستوى جودة الخدمات والسلع المقدمة من الفريق .

أيضاً أن الرقابة المستمرة والقياس لمستوى الأداء يعطي دراسة لفريق العمل من محاولة التطوير والابتكار والارتقاء بمستويات الأداء .

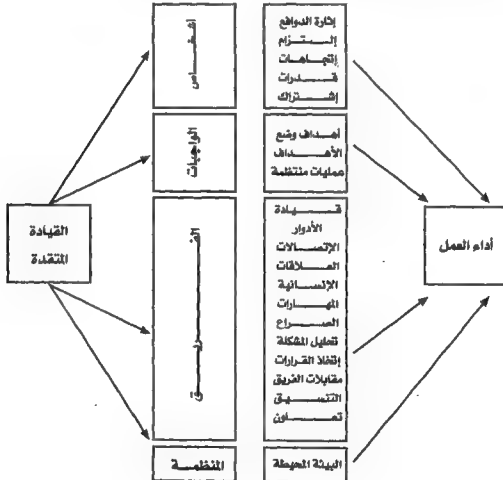
وتوجد أن الاتصال والتفاعل والاستجابة بين أعضاء الفريق يرفع من مستويات الأداء وتوجد أنه لإنتاج فريق العمل وبوسولها إلى المستوى المطلوب من الأداء لابد من توافر أربعة أبعاد كما يتضح في الشكل التالي :

وقال أن تحقيق الإنجاز المطلوب مع وجود علاقات طيبة بين أعضاء الفريق هو أساس فعالية فريق العمل .

وكما كانت المهام المطلوبة مقددة كلها تعاون أعضاء الفريق وهناك نموذج واضح للعلاقة بين فريق العمل ومستويات الأداء .

وهذا النموذج هو الأساس لتطوير فريق العمل وبالتالي تحسين مستويات الأداء .













وتفسير هذا النموذج أن هناك تكامل واضح بين فريق العمل ومستوى الجودة في الأداء بمعنى أن تطوير وتنمية فريق



نموذج لتطوير فريق العمل

المصدر : Kenneth Stott .Team Work , Team Builg , p.p 115

ويوضح الشكل التالي نموذج لتقدم الفريق ... بناءً على مدى درجة نضوج الفريق  
Model of Team Development Emphases According to Team Maturing Levels

	الأفراد	أفراد	القوة	النظام
فريق غير ناضج				
فريق ناضج				
فريق مؤثر				

المصدر : Kennerth Srorr Teams . Teams Work, Team Building, p.84.

يمكن أن يحتاج للتقدم -



مستوى للتقدم -



ولقد أن هناك قولان متضادان ، قوة موقفة وأخرى ناضجة كما يتضح من الشكل التالي.





وفي الشكل السابق نجد أنه بمحاولة تقليل القوة العنقية يمكن عمل تعديلات تجاه مستوى الأداء المرضوب فيه ، وهذا يوضح كيفية بناء الشريق حيث أن كل الجامعات تعمل حتى تصبح هناك مجموعة مؤثرة فالجميع يشتركون في وضع الأهداف ومناقشة النتائج الحقة ، وبذلك تضمن الموضوعية وعدم التحيز ، وهذا أسلوب من اساليب الإدارة يمكن من خلاله للمنظمة كلها تحديد نتائج معينة والعمل الى الوصول إليها وذلك خلال فترة زمنية معلومة <sup>(4)</sup> .

- ١ - الدوافع الفردية .
- ٢ - تأثير الأفراد .
- ٣ - صفوف المنظمة .

معدلات القوى الفرعية ← هي التعقيد الصعوبات ،  
ودرجة تركيب العمل .

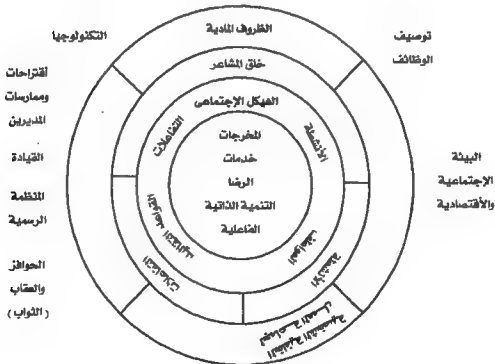
ومن الممكن تصور ذلك بالإدارة بالأهداف ، فالإدارة الفعالة بالأهداف هي التي تؤكد على تحديد الهدف وتتضمن الصالات مستمرة بين الرؤساء والرؤسين فيما يتعلق بالتقدم نحو الهدف والقضاء على الصعوبات الموجودة ، وتوفير الفرص المناسبة للاشتراك في اتخاذ القرارات <sup>(18)</sup> .

ويتقليل القوى المقاومة يستطيع الضيق أن يتقدم نحو الأداء للضغوط لذلك أو استطاع الأمثلة أن يستوصوا قدراتهم ولو أن الأهداف المرضية سعدة ، ولو وفرت الأدوات الحديثة يتبع ذلك تقدم هي الأداء .

وقد اضاف Zenger & Miler أن هناك ثلاثة مجموعات للقوة يمكن أن تقدم مستويات الأداء:

ونجد أن هناك مجموعة عوامل رئيسية للحصول على  
النتائج الطوبى من خدمات ، رضا ، وتنمية للأفراد .

يوضح الشكل التالي هذه العوامل



ويوضح هذا الشكل مجموعة من العوامل المختلفة لعمل فريق العمل ،

للمهام وزيادة المرونة في الأداء تحسين مهارات أعضاء الفريق ،  
زيادة فاعلية الاتصالات (٢٨) .

ولا يجب أن يبعد عن ذهننا أن هناك العديد من المهارات يمكن إستغلالها في العصر البشري مما يؤدي إلى تنمية روح الفريق وتحسين المستمر للأداء وذلك من خلال ،

#### ١- المهارة تولد المهارة ،

هناك القدرة المتاحة والتي تمثلها الموارد البشرية تتمثل في قدرات هذه الموارد الذاتية والمكتسبة . وأن الاستزادة من عملية تشجيع الكفاءات وتنمية المهارات يكون على الدوام تراكبياً حيث أنه بالإستخدام الأمثل لهذه العملية تزداد رغبة العاملين في الحصول على مهارات وكفاءات أكثر .

#### ٢- إتاحة الفرصة ( الفضا ) ،

إتاحة الفرصة للعاملين بدون تقييد مستمر للوظيفة يعطيهم الفرصة إعطاء أكثر وإبراز كفاءات أشمل في وظائفهم . أن فريق العمل الناجح لا تنظر فقط من العاملين مجرد النجاح في وظائفهم بل النجاح الكامل لمجموعة العمل ككل .

#### ٣- إتاحة الفرصة ( لسيا ،

تنمية أفكار من خلال ،

- البحث ثم إعطاء المعلومة .

- إيصال الأفكار الجديدة .

- إتخاذ القرار .

- حل المشاكل والعقبات .

أن العاملين في فريق العمل لابد أن تتوافر لديهم ،

مهارة الحل التحقضي للمشاكل والعقبات وذلك يكون من خلال ،

الاحترام بين الأفراد بعضهم البعض لوجهات النظر المختلفة التبادلية أي تبادل الأفكار والرؤية للمشاكل الخاصة بالأفراد (٢٩) .

- المهارة الفنية الوظيفية أيضاً المهارات الشخصية (٣٠) .

- مهارات اجتماعية .

ويعد ذلك لابد من تقييم أداء الفريق ويتم التقييم

للعديد من الأسباب منها ،

تتأني في مقدمة هذه العوامل : توصيف الوظائف ، التكنولوجيا واستخدامها والمنظمة والمناخ لللائم للعمل ، البيئة الاجتماعية المحيطة . القيادة ، ممارسات المديرين ، الحوافز والعقاب ( الثواب ) .

هذه العوامل مجتمعة تساعد إلى الانتقال إلى العامل الثاني بالنموذج .

وتتمثل في مقدار الأنشطة الواجب القيام بها ، العلاقات بين أعضاء الفريق بعضهم البعض ، تنمية بعض المشاعر لديهم إدام الأعمال المطلوبة .

ومن ثم بمجموعة الأنشطة من خلال مجموعة من المشاعر والعلاقات في ضوء مناخ ملائم للعمل .

وأخيراً المخرجات والنتائج .

وتتضمن خدمات ، رضاء الصالحين ، إلى جانب تنمية العاملين .

وتكفي يمكن القول أنه لا توجد بيئة مثالية تماماً تستطيع أن تؤثر على جو العمل اللائق مائة بالمائة لرفع الروح المعنوية وتحثيق الرضاء للعاملين ، أيضاً زيادة إنتاجيتهم وتقليل الفاقد وإلى الآن لم يستطيع أحد وضع الشروط المثالية لأفضل بيئة عمل يمكن أن يتفاعل فيها الفرد . على الرغم من أن العمل هو العنصر الأساسي لإنتاجية الفرد (٣١) .

ولا شك أن التأثير الذي يتلقاه الفرد في المحيط الاجتماعي للعمل من مجموعات العمل التي يتعامل معها تؤثر في إدراكه ودوافعه وتصرفاته وجهده في العمل وهذا التأثير يتلقاه الفرد من خلال اتصالاته وتفاعلاته مع أفراد فريق العمل ، وبإشراك الفرد في فريق العمل يحقق العديد من النتائج منها على سبيل المثال الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية ، توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم الحلول ، مع التفويض الفعال

• تقييم المدخلات ، مدى تشجيع المنظمة لعمل الفريق ،  
المساهمة التي يقوم بها أعضاء الفريق ، القدرة على العمل  
الجماعي ، إتخاذ القرارات ...

ومن خلال تصور مكونات الأداء بالمنظمة كما هو موضح في  
الشكل التالي يمكن تصميم التقييم المناسب للأداء .

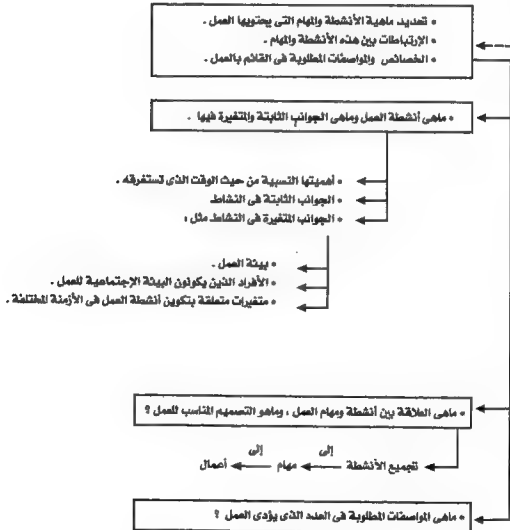
• زيادة الأداء والإرتقاء بمستوياته .  
• توضيح للخطوة والأهداف المطلوب الوصول إليها .  
• التمهيد للعنصر الشرس .  
• تحسين وسائل الاتصال بين أعضاء الفريق .  
• تشجيع تفويض السلطة وتحمل المسؤولية .

ويمكن التقييم أن يكون على أساس ،

• تقييم للمخرجات ، ويشمل مدى تحقيق الأهداف ، وشاء

العمل ، كمية العمل ، الإنجاز بالعمل ...

#### مكونات الأداء



## ٤- الدراسة الميدانية ،

العمل ويحاولون مواجهتها بكفاءة من خلال التفكير المثمر والتطور في وسائل العمل .

## ١-٤ النموذج المقترح للدراسة الميدانية ،

هناك أربعة عوامل أساسية للنموذج لتطوير فريق العمل والارتقاء بمستويات الأداء وهي كالتالي ،

١-١-٤ تحقيق مستوى مرتفع من النتائج من فريق العمل يتضمن ما يلي <sup>(١)</sup> ،

## الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ،

فقد يستخدم الأفراد قدراتهم ومهاراتهم بحيث يصل الأداء إلى ١١٠٪ والأفراد يحاولون دائماً حل المشاكل المختلفة .

## إنتاج السلع والخدمات ومواجهة كل التحديات ،

فريق العمل يشعرون أنهم يعملون ماً وعلى ثقة أنهم سيحققون مستوى عال من الفعالية ويستطيعون مواجهة كافة التحديات .

## التحسين المستمر ،

بمعنى إرشاء وأن تشجع المنظمة أن هناك ولاء من جهة العميل تجاه منتجاتها ولخلق عميل دائم لا بد من ،

- تحسين الخدمات المقدمة .
- الاتصاف المستمر مع العميل .
- التطوير المستمر للجودة .

ولكى يحقق فريق العمل الفعالية المطلوبة في الأداء هناك

العديد من الوسائل غير السهلة المتبعة

## ٢-١-٤ الإستعانة بالتطبيقات غير الرسمية ،

## الاتصالات ،

بمعنى أن أعضاء الفريق على اتصال دائم بعضهم البعض وأيضاً مع العملاء بصفة مستمرة فأولى خطوات النجاح داخل مناخ العمل هو الاتصال الدائم والمستمر بين الإدارة والعاملين بعضهم البعض .

## الاستجابة والتكيف ،

فريق العمل الناجحة هي التي يتجاوب أفرادها مع مشاكل

## التطوير ،

فريق العمل لابد أن تحاول جاهدة على التطوير والتحسين لأداء العمل فالضرد في الفريق مسئول من أداء الفريق ككل وليس أدائه فقط .

فهناك مسئولية تقع على كل فرد في إبداء الرأي ومحاولة التطوير المستمر .

## التقدير والإحترام ،

بمعنى أن الضرد يحتاج دائماً إلى أن يحصل على التقدير والإحترام داخل فريق العمل وأن يمنح المكافآت المختلفة نظير ما يقدمه .

## ٣-١-٤ والتطبيقات غير الرسمية لا تكفي لتحقيق مستوى مرتفع من الفاعلية فلا بد من خلق العديد من المشاعر لدى فريق العمل وهي كالتالي ،

- التضامن .
- الالتزام .
- الولاء .
- الفخر والاعتزاز .
- الثقة والأمان .

## التضامن ،

بمعنى الإحساس بالمشاركة وأن يشعرون بروح العمل معاً ، يشعر أعضاء الفريق بالتضامن في حل المشاكل .

## الالتزام ،

بمعنى الالتزام لتحقيق أهداف الجماعة ، بمعنى أن يشعرون باحتياجاتهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة ككل .

## الولاء ،

الولاء للفريق ولبعضهم البعض

## • الفخر والإعزاز ،

الفخر فهو النجاح ضد كل أنواع العقبات ، والإعزاز هو

إدراك أشياء ذات معنى .

١-١-٤ يتم ذلك كله من خلال القيادة الرشيدة ،

فالقيادة هي فريق العمل تتبع من داخل الفريق يكون محور

تركيز القائد على كيفية تنمية الفريق والإرتفاع بمستويات

الأداء فالقيادة تتم من خلال العمل الجماعي .

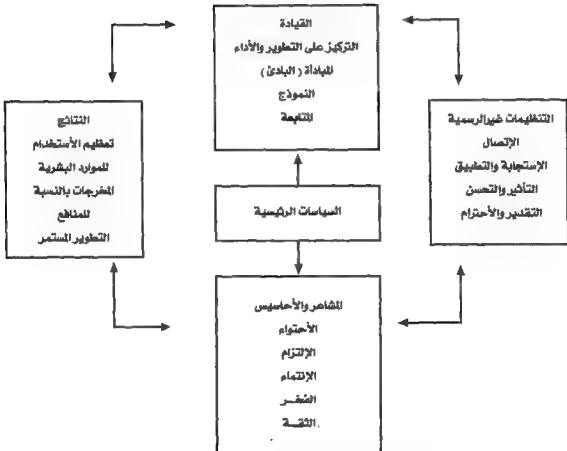
## • الثقة ،

أولاً الثقة بالنفس لكل فرد من أفراد الفريق ، الثقة

للتبادلة بين الأعضاء وهذا يؤدي إلى قمة الأداء .

وفيما يلي النموذج المقترح

لدراسة أثر بيئة المنظمة على فاعلية طرق العمل



المصدر : Kenneth Scott, Teams Team Work, Team Building, p.100.  
Dennis Kinlaw, op,cit,p.p 100.

والشترك كما يلي :

ويوضح الجدول التالي بيان القطاع المصري في مصر<sup>(٣)</sup>.

عدد العاملين الإجمالي	البنسبة
	أولا ، القطاع العام بالترتيب ،
١٣٦٠٠	- بنك مصر .
٧٥٨٦	- بنك الإسكندرية .
٨٧٥٤	- بنك القاهرة .
٦٨٥٨	- البنك الأهلي .
	ثانيا ، بنك القطاع للشترك بالترتيب ،
٧٠٠	- البنك المصري الأمريكي .
٦٢٨	- بنك الدلتا بنك مصر الدولي .
٢٨٢	- بنك إسكندرية الكويت الدولي .

٧- وقد تم اختيار العينة بناءً على أكبر عدد للعائلة في تلك البنوك .

٢- وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من كافة العاملين بالبنكين من كافة المستويات الإدارية بانصراف مدياري ٢ % ومستوى ثقة ٩٥ % بموجب المادلة الإحصائية التالية<sup>(٣)</sup>

$$n = \frac{N \times f \times L}{N \times f + (1 - f) \times L}$$

حيث ،

ن : حجم العينة

ل : نسبة الموالين المؤيدين

ف : النسبة الكمية

٢ : التباين

ن : حجم العينة

ويتطبق هذه المعادلة على عدد العاملين في بنك مصر  
يتحدد حجم العينة كما يلي:

$$n = \frac{2400 \times 0.05 \times 0.5}{17,4891 \times 0.05 + 175999 \times 0.05} = 370$$

٣- أداة الدراسة :

أجريت الدراسة الميدانية بناءً على النموذج المقترح للدراسة وذلك بإعداد قائمة استقصاء تشمل المعايير القياسية للمتغيرات البحثية وهي :

- (١) معايير بيئة المنظمة .
- (٢) نظم تقييم فرق العمل ( نظم الإثابة ) .
- (٣) معدلات فعالية فرق العمل .

١ - معايير بيئة المنظمة :

- ١/١ معيار تطبيق النتائج .
- ٢/١ معيار استخدام التنظيمات غير الرسمية .
- ٣/١ معيار إنشاء الشبكات .
- ٤/١ معيار متطلبات القيادة الرشيدة .

٢ - نظم تقييم فرق العمل ( نظم الإثابة ) :

- ١/٢ النظام التقائدي .
- ٢/٢ الإثابة تبعاً للمعرفة والمهارة .
- ٣/٢ المشاركة في القرارات .
- ٤/٢ الإثابة الجماعية للأداء .

٣ - معدلات فعالية فرق العمل :

- ١/٣ النصح .
- ٢/٣ التحديث .
- ٣/٣ الترقية .
- ٤/٣ التطوير .
- ٥/٣ التنظيم .
- ٦/٣ الإنتاج .
- ٧/٣ الرقابة .
- ٨/٣ الصيانة .
- ٩/٣ التعاون .

وقد تم اختبار قائمة الاستقصاء بإجراء دراسة استطلاعية للتأكد من سلامة المنهجية والتحقق من الصدق والثبات ، وأجريت التعديلات عليها في ضوء النتائج .

٤- مجتمع وعينة البحث :

١ - يتحدد مجتمع البحث في القطاع المصري الوطني

وهو تحليل التباين لمعرفة مدى التباين بين (بنك مصر والبنك المصري الأمريكي) بالنسبة للعوامل موضع الدراسة .

٤-١- نتائج وتحليل الدراسة الميدانية ،

٤-١-١- نتائج اختبار الفرض الأول ،

حددت الدراسة الفرض الأول كالآتي ،

أن معايير بيئة المنظمة تختلف باختلاف نوعية البنك

سواء كان بنك عام أو مشترك .

وقد تم اختيار هذا الفرض من خلال طرح الأسئلة التالية :

- أ - المساهمة في تحقيق مستوى مرتفع من الفعالية .
- ب - الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية .
- ج - تنمية العديد من الشاغلين لدى فريق العمل .
- د - متطلبات القيادة الرشيدة في فريق العمل .

أيضا تم تحليل التباين بين تلك العوامل في كل من بنك

مصر ، البنك المصري الأمريكي ، وقد كانت النتائج طبقا للجدول التالي :

أ - بالنسبة للمساهمة في تحقيق مستوى مرتفع من

الفعالية كانت النتيجة طبقا للآتي :

وقد تم جعل حجم العينة ٢٠٠ مفردة للحيطة والحذر .

يتطابق المعادلة على عدد العاملين في البنك المصري

الأمريكي يتعدد حجم العينة كما يلي ،

$$N = \frac{170}{0.8791} \times \frac{700 \times 0.5 \times 0.5}{0.70 + 799 \times 0.2} = 199$$

وقد جعل حجم العينة ٢٠٠ مفردة للحيطة والحذر .

وقد تم اختيار حجم العينة لضمان تمثيل النتائج لمجتمع الدراسة .

٤-٢- وسوف يتم استيضاح بيانات الاستقصاء من العينة

موضع الدراسة من طريق المقابلات الشخصية للباحثة مع المبحوثين

٥- سوف يتم اختيار الفروض الثلاثة للدراسة بتحليل

بيانات الاستقصاء باستخدام النساب الألى والاعتماد على

مجموعة من الأساليب الإحصائية لللائمة للدراسة والتي

تضمنت لها إجراءات الإحصائية التالية ،

٥-١- حصر التكرارات النسبية لإجابات مفردات العينة كوسيلة

تعاليلية إحصائية للأراء المختلطة .

٥-٢- حساب المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان .

٥-٣- اختبار مدى الارتباط بين الإجابات للتأكد من وجود علاقات

مفقتة .

٥-٤- استخدام أسلوب تحليل ANOVA .

جدول ( ١ )

المساهمة في تحقيق مستوى مرتفع من الفعالية

البنك المصري الأمريكي			بنك مصر			البنسوك
الترتيب	المتوسط	مجموع النقاط	الترتيب	المتوسط	مجموع النقاط	
٢	٣,٥	٧٠١	١	٤,٨	١٤٤١	أ- مدى تحقيق فريق العمل للنتائج المطلوبة
٢	٣,٦	٧٣٢	٢	٤,٤	١٣٣٢	١- العمل بجدية .
٢	٣,٥	٧٠٢	١	٤,٨	١٤٤٠	٢- تحقيق الأهداف وحل المشكلات .
٣	٣,٤	٦٨١	٥	٤,٣	١٣٩٢	٣- اتخاذ القرار في الوقت المناسب .
٢	٣,٥	٧٠٢	٢	٤,٦	١٣٨٤	٤- رفع كفاءة الخدمة المقدمة .
٢	٣,٥	٧٠٠	٤	٤,٤	١٣٣٢	٥- الاستغلال الأمثل للموارد من خلال ،
١	٣,٦٠	٧٧١	٢	٤,٥	١٣٥٧	أ- تشجيع روح المنافسة
						ب- تنمية المهارات
						ج- تحمل المسئولية

يتضح من بيانات الجدول النتائج الآتية ،

ب - البنك المصري الأمريكي ،

١ - بنك مصر ،

يحقق فريق العمل مستوى مرتفع من الفعالية وذلك عن طريق قيام فريق العمل بالنتائج المطلوبة فتجد أن ذلك يتحقق إذا ما تم العمل وفقاً للتخطيط السابق ، وأيضاً إذا ما تم إتخاذ القرار في الوقت المناسب وذلك بمتوسط ٤٨ .

أن فريق العمل يصل إلى المستوى المرتفع من الفعالية بتحقيق النتائج المطلوبة وذلك إذا ما تم حل المشكلات المختلفة التي تعوق العمل ، أيضاً إذا ما شعر كل فرد في الفريق أنه يتحمل المسؤولية الكاملة وذلك بمتوسط ٢٦ .  
ب - بالنسبة للإستعانة بالتنظيمات غير الرسمية ، كانت النتيجة طبقاً للآتي:

جدول ( ٢ )

الإستعانة بالتنظيمات غير الرسمية

البنك المصري الأمريكي			بنك مصر			الملاحظات
الترتيب	المتوسط	مجموع النقاط	الترتيب	المتوسط	مجموع النقاط	
١	٢,٧	٦٦٠	١	٤,٧	١٤٤١	١- هناك اتصال دائم بين أعضاء الفريق بعضه مع البعض
٢	٢,٧	٦٤١	٢	٤,٤	١٣٢٢	٢- هناك اتصال دائم بين أعضاء الفريق والعملاء
٢	٢,٧	٦٤٠	٢	٤,٦	١٢٨١	٣- محاولة الفريق التكيف والعودة تبعاً لتغير الظروف

يتضح من بيانات الجدول النتائج الآتية ،

أنه مما لا شك فيه أن الوصول إلى درجة عالية من الفعالية يحققها فريق العمل إذا ما تم الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية وذلك بالنسبة لبنك مصر والبنك المصري الأمريكي ، فإن توفير الاتصال الدائم بين الأعضاء الفريق بعضه مع البعض يساهم في رفع كفاءة الأداء وذلك بمتوسط ٤,٧ في بنك مصر و ٢,٧ في البنك المصري الأمريكي .



ج، بالنسبة لتنمية المشاعر لدى فرق العمل كانت النتيجة طبقاً للاتى،

جدول (٣)

"تنمية المشاعر لدى فرق العمل"

البنك المصري الأمريكي			بنك مصر			الملاحظات
الترتيب	المتوسط	مجموع النقاط	الترتيب	المتوسط	مجموع النقاط	
١	٣,٦	٧٢٢	٤	٤,٢	١٢٩٢	١ - التضامن بين أعضاء الفريق في حل المشكلات .
١	٣,٦	٧٢١	٣	٤,٤	١٣٢١	٢ - الشعور بالالتزام في الأعمال الموكب بإدائها
٢	٣,٥	٧٠٢	١	٤,٨	١٤٤١	٣ - ولاء أعضاء الفريق للمنظمة -
٣	٣,٤	٦٨١	٤	٤,٢	١٢٩١	٤ - الشعور بالشغف والامتياز بالعمل الذى يؤديه .
٢	٣,٥	٧٠١	٢	٤,٧	١٤١١	٥ - الشعور بالثقة والامان بين أعضاء الفريق بعضها البعض

ب - البنك المصري الأمريكي ،

يتضح من بيانات الجدول السابق ،

أن شعور الفرد بالالتزام تجاه العمل الذى يؤديه يشعره بالمسئولية الكاملة لأداء هذا العمل مما يجعله يحاول أن يقوم به بدرجة عالية من الضمالية وايضا شعور الفريق بالتضامن وانه يمثل قوة واحدة تساهم في حل العديد من المشكلات يجعل كل عضو في الفريق يحاول من رفق فعاليته ويمثل ذلك في المتوسط ٣,٦ -

د - بالنسبة لمتطلبات القيادة الرشيدة كانت النتيجة طبقاً للاتى ،

١ - بنك مصر ،

أن تحقيق مستوى الفعالية المطلوبة يتحقق بخلق العديد من المشاعر لدى فريق العمل ، إذا ما شعر أعضاء الفريق بالانتماء والولاء تجاه المنظمة التى يعملون بها ، أيضا الشعور بالثقة والامان بين أعضاء الفريق بعضه البعض يؤثر ذلك كله في المزيد من المعطاء مما يؤثر على الضمالية وذلك بمتوسط ٤,٨ -

جدول (٤)

"متطلبات القيادة الرشيدة"

البنك المصري الأمريكي			بنك مصر			الملاحظات
الترتيب	المتوسط	مجموع النقاط	الترتيب	المتوسط	مجموع النقاط	
١	٣,٦	٧٢١	١	٤,٦	١٢٨٠	١ - أن تلتزم القيادة من الفريق .
٢	٣,٧	٧٤٢	١	٤,٦	١٢٨١	٢ - يقوم القائد بمراقبة الأداء .
١	٣,٨	٣٦١	١	٤,٦	١٢٨٠	٣ - شعور أعضاء الفريق بالثقة في القائد .
٢	٣,٧	٧٤١	١	٤,٦	١٢٨٢	٤ - اشراك القائد جميع أعضاء الفريق دون تمييز .
٢	٣,٧	٧٤٠	٢	٤,٤	١٣٢٢	٥ - تشجيع الفريق على المشاركة .

يتضح من بيانات الجدول السابق الاتي :

#### ١ - بنك مصر ،

أن شعور الفريق أن القيادة تنبع من داخله مع توافر عنصر الثقة في القائد ، قيام القائد بالهام التوسط به أداها من توجيهه وإرشاد وغيرها يجعل الفريق يرفع من فاعليته وذلك يمثل في المتوسط ٤,٦ .

#### ب - البنك المصري الأمريكي ،

أن شعور أعضاء الفريق بالثقة يجعلهم يلتصقون حوله ويعملون لتحقيق ما يطلبه منهم وذلك بمتوسط ٣,٨ أيضا في حالة قيام القائد بمراقبة أداء الفريق يستطيع معرفة نقاط الضعف ووضع الخطط البديلة للعمل بفعالية ويمثل ذلك المتوسط ٣,٧ .

وبالنسبة لتحليل التباين بين ، تفريق النتائج ، استخدام الوسائل غير الرسمية ، وتنمية للمشاعر ، متطلبات القيادة الرشيدة .

كانت نتائج تحليل التباين كما هو موضح بالجدول التالي  
١ من جدول (٥) إلى جدول (٦) .

#### تحليل التباين (٦)

لإستخدام التنظيمات غير الرسمية

"بنك مصر" جدول (٥) "البنك المصري الأمريكي"

البنك	المتوسط	الانحراف المعياري	ف الحسوبة
مصر	١٢,٨٤	١,١٠	٣٣٧,٠٣٢
للمصري الأمريكي	٩,٨	١,٩٠	

وبالمقارنة مع " ف " الجدولية بدرجات حرية ( ٤٩٨ ، ١ ) ، نجد أن " ف " المحسوبة < من " ف " الجدولية

وهذا يعني أن هناك فرق بين البنكين في استخدام التنظيمات غير الرسمية

تحليل التباين

لخلق المشاعر المختلفة

"بنك مصر" جدول (٦) "البنك المصري الأمريكي"

البنك	المتوسط	الانحراف المعياري	ف الحسوبة
مصر	٣٢,٧٥	١,٦٢	١٥٦,٢٨٣٧
للمصري الأمريكي	١٧,٩٥	٢,٤٧	

وبالمقارنة مع " ف " الجدولية بدرجات حرية ( ٤٩٨ ، ١ ) ، نجد أن " ف " المحسوبة < من " ف " الجدولية وهذا يعني أن هناك فرق بين البنكين في لئشاعر لوجود لديهم

تحليل التباين

في القيادات

"بنك مصر" جدول (٧) "البنك المصري الأمريكي"

البنك	المتوسط	الانحراف المعياري	ف الحسوبة
مصر	٢٤,٠	١,٦	١١٦,٤١٤١
للمصري الأمريكي	١٨,٧	٢,٦	

وبالمقارنة مع " ف " الجدولية بدرجات حرية ( ٤٩٨ ، ١ ) ، نجد أن " ف " المحسوبة < من " ف " الجدولية وهذا يعني أن هناك فرق بين البنكين في متطلبات القيادة .

تحليل التباين بين نظم الإثابة

١ - النظام التقليدي بين

"بنك مصر" جدول (٨) "البنك المصري الأمريكي"

البنك	المتوسط	الانحراف المعياري	ف الحسوبة
مصر	٤,١٠	٠,٦٧	١٨٨,٠٤٢٧
للمصري الأمريكي	٢,٣٦	١,١٦	

وبالمقارنة مع " ف " الجدولية بدرجات حرية ( ٤٩٨ ، ١ ) ، نجد أن " ف " المحسوبة < من " ف " الجدولية وهذا يعني أن هناك فرق بين البنكين في مدى تطبيق

النظام التقليدي .

تحليل التباين في القيام بالوظائف المختلفة

١ - وظيفة التصح

البنك	المتوسط	الانحراف المعياري	ف الحسوبة
بنك مصر	٤,٢٨	٠,٩٦	٨١,٢٦٣٧
بنك مصر	٣,١٥	٩٦,٠	

وبالمقارنة مع "ف" الجدولية بدرجات حرية (١٢، ٤٩٨)، نجد أن "ف" المحسوبة < من "ف" الجدولية وهذا يعني أن هناك فرق بين البنكين في القيام بالوظائف التصح.

٢ - وظيفة التحديث

البنك	المتوسط	الانحراف المعياري	ف الحسوبة
بنك مصر	٤,٣١	١,٠٥	٥٣,٨١١٢
بنك مصر	٣,١٩	١,١٠	

وبالمقارنة مع "ف" الجدولية بدرجات حرية (١٢، ٤٩٨)، نجد أن "ف" المحسوبة < من "ف" الجدولية وهذا يعني أن هناك فرق بين البنكين في وظيفة التحديث.

٣ - الترقية

البنك	المتوسط	الانحراف المعياري	ف الحسوبة
بنك مصر	٤,٣٣	١,٠٤	٧٠,٥٥٦٨
بنك مصر	٣,١٠	١,٠٩	

وبالمقارنة مع "ف" الجدولية بدرجات حرية (١٢، ٤٩٨)، نجد أن "ف" المحسوبة < من "ف" الجدولية وهذا يعني أن هناك فرق بين البنكين في الأهتمام بوظيفة الترقية والسعي إليها.

ب - الإثابة تبعاً للمعرفة والمهارة

البنك	المتوسط	الانحراف المعياري	ف الحسوبة
بنك مصر	٤,٦٢	٠,٨١	٦٣,٨٥٥٦
بنك مصر	٢,٥٦	١,٠٤	

وبالمقارنة مع "ف" الجدولية بدرجات حرية (١٢، ٤٩٨)، نجد أن "ف" المحسوبة < من "ف" الجدولية وهذا يعني أن هناك فرق بين البنكين في نظم الإثابة وفقاً للمعرفة والمهارة

ج - المشاركة في الثواب

البنك	المتوسط	الانحراف المعياري	ف الحسوبة
بنك مصر	٤,٦٢	٠,٨٢	٧٣,٨١٥٥
بنك مصر	٣,٤٩	١,٠٣	

وبالمقارنة مع "ف" الجدولية بدرجات حرية (١٢، ٤٩٨)، نجد أن "ف" المحسوبة < من "ف" الجدولية وهذا يعني أن هناك فرق بين البنكين في نظام المشاركة في الثواب

د - الإثابة الجماعية للأداء

البنك	المتوسط	الانحراف المعياري	ف الحسوبة
بنك مصر	٤,٣٣	٠,٦٩	١٠٨,٦٧٩٦
بنك مصر	٢,٤٧	٠,٩٨	

وبالمقارنة مع "ف" الجدولية بدرجات حرية (١٢، ٤٩٨)، نجد أن "ف" المحسوبة < من "ف" الجدولية وهذا يعني أن هناك فرق بين البنكين في نظام الإثابة

الجماعية للأداء

## ٧ - الرقابة

البنك	المتوسط	الإنحراف المعياري	ف. للحساسية
مصر	٤,٢٥	٠,٩٤	٧٤,٤٨٧٨
للصلى الأمريكى	٣,٠٤	١,٠٢	

وبالمقارنة مع "ف" الجدولية بدرجات حرية (٤٩٨، ١)، نجد أن "ف" المحسوبة < من "ف" الجدولية وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى القيام بالرقابة .

## ٤ - التطوير

البنك	المتوسط	الإنحراف المعياري	ف. للحساسية
مصر	٤,٢٢	١,٠٦	٤٦,٧٣٨٢
للصلى الأمريكى	٣,٢٥	١,١٤	

وبالمقارنة مع "ف" الجدولية بدرجات حرية (٤٩٨، ١)، نجد أن "ف" المحسوبة < من "ف" الجدولية وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى مدى قيام فريق العمل بالتطوير اللازم للعمل .

## ٨ - الصيانة

البنك	المتوسط	الإنحراف المعياري	ف. للحساسية
مصر	٤,٢٥	٠,٩٥	٩٨,٢١٩٤
للصلى الأمريكى	٣,٠٠	١,١٧	

وبالمقارنة مع "ف" الجدولية بدرجات حرية (٤٩٨، ١)، نجد أن "ف" المحسوبة < من "ف" الجدولية وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى القيام بوظيفة الصيانة.

## ٥ - التنظيم

البنك	المتوسط	الإنحراف المعياري	ف. للحساسية
مصر	٤,٢٧	٠,٩٩	٧٨,١٥٤٢
للصلى الأمريكى	٣,١٠	١,٠٢	

وبالمقارنة مع "ف" الجدولية بدرجات حرية (٤٩٨، ١)، نجد أن "ف" المحسوبة < من "ف" الجدولية وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى القيام بوظائف التنظيم

## ٩ - التعاون

البنك	المتوسط	الإنحراف المعياري	ف. للحساسية
مصر	٤,٢٤	٠,٩٢	٦٠,٧٣١٨
للصلى الأمريكى	٣,١١	١,١١	

وبالمقارنة مع "ف" الجدولية بدرجات حرية (٤٩٨، ١)، نجد أن "ف" المحسوبة < من "ف" الجدولية وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى مدى تعاون فريق العمل

## ٦ - الإنتاج

البنك	المتوسط	الإنحراف المعياري	ف. للحساسية
مصر	٤,٤٢	٠,٨٩	٦٧,١٥٦٦
للصلى الأمريكى	٣,٢٥	١,١٢	

وبالمقارنة مع "ف" الجدولية بدرجات حرية (٤٩٨، ١)، نجد أن "ف" المحسوبة < من "ف" الجدولية وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى القيام بوظيفة الإنتاج

## النتيجة النهائية لاختبار صحة الفرض الأول

أن معايير بيئة المنظمة تختلف باختلاف نوعية البنك

سواء كان بنك هام أو مشترك ، ويتضح ذلك من الجداول التالية ،

أوضحت تحليل الجداول السابقة لإثبات صحة الفرض

الأول ما يلي :

ترتيب العوامل المختلفة لتحقيق مستوى مرتفع  
من الفاعلية بين بنك مصر والبنك المصري الأمريكي

جدول ( ٢١ )

## ١ - تحقيق النتائج المطلوبة

البنك المصري الأمريكي		بنك مصر	
الترتيب	العوامل	الترتيب	العوامل
١	- تحقيق الأهداف وحل المشكلات مع تحمل المسؤولية .	١	- العمل بجدية واتخاذ القرار في الوقت المناسب .
٢	- العمل بجدية - اتخاذ القرار في الوقت المناسب	٢	- تشجيع روح المنافسة .
	- تشجيع روح المنافسة .	٣	- تحمل المسؤولية .
	- تنمية المهارات .	٤	- تحقيق الأهداف وحل المشكلات وتنمية المهارات .
٣	- رفع كفاءة الخدمة المقدمة .	٥	- رفع كفاءة الخدمة .

شعور الفريق بأنه يتحمل المسؤولية في حل المشكلات وتحقيق  
الأهداف المختلفة .

ويتضح من الجدول السابق أن في بنك مصر يحقق فريق  
العمل النتائج المتوخى بها أداؤها إذا ما تم العمل بجدية مع اتخاذ  
القرار في الوقت المناسب بينما في البنك الأمريكي في المقدمة

جدول ( ٢٢ )

## ب - الاستمالة بالمتطلبات غير الرسمية

البنك المصري الأمريكي		بنك مصر	
الترتيب	العوامل	الترتيب	العوامل
١	- الاتصال الدائم بين أعضاء الفريق .	١	- الاتصال الدائم بين أعضاء الفريق .
٢	- الاتصال مع العملاء والتكيف مع الظروف .	٢	- التكيف والرونة وفقاً للظروف .
		٣	- الاتصال بين أعضاء الفريق والعملاء .

أساس العمل ونجاحه وهو حجر الأساس لزيادة الفعالية .

ويتضح من الجدول السابق أن سواء في بنك مصر أو البنك  
لمصر الأمريكي أن توافر الاتصال الدائم بين أعضاء الفريق هو

جدول ( ٢٣ )

ج - تنمية المشاعر

بنك مصر		البنك المصري الأمريكي	
الترتيب	العوامل	الترتيب	العوامل
١	- الولاء للمنظمة .	١	- التضامن والإلتزام .
٢	- الشعور بالثقة بين أعضاء الفريق .	٢	- الولاء للمنظمة والشعور بالثقة .
٣	- الشعور بالإلتزام .	٣	- الشعور بالافتخار .
٤	- التضامن والشعور بالانتماء .		

ويتضح من الجدول السابق أن للوصول للفعالية المطلوبة في بنك مصر لابد أن يشعر الفريق بالولاء والانتماء للمنظمة وفي البنك الأمريكي أن شعور الفريق بالتضامن والالتزام هو أساس الفعالية .

جدول ( ٢٤ )

د - متطلبات القيادة

بنك مصر		البنك المصري الأمريكي	
الترتيب	العوامل	الترتيب	العوامل
١	- أن يتبع القيادة من الفريق ، مع قيام القائد بالمرافقة / وإشراك الفريق دون تهيز / مع شعور الفريق بالثقة في القيادة .	١	- الثقة العالية - مراقبة الأداء إشراك الفريق دون تهيز ، تشجيع الفريق على المشاركة .
٢	- تشجيع القائد الفريق على المشاركة .	٢	- تتبع القيادة من الفريق .

في بنك مصر أن الثقة في القائد وقيامه بمراقبة أعضاء الفريق وإشراكهم في العمل دون تهيز هو أساس فعالية الفريق العمل أيضاً في البنك المصري الأمريكي الثقة في القائد هي الأساس .

٤-٢-٢ نتائج اختبار الفرض الثاني :

حددت الدراسة الفرض الثاني كالآتي :

توجد علاقة طردية موجبة بين نظم تقييم فريق العمل ( نظم الإثابة ) وبين معايير بيئة المنظمة بقطاع البنوك .

وقد تم اختبار الفرض من خلال طرح الأسئلة التالية ،

- تحقيق فرق العمل للنتائج المطلوبة .

- الاستعانة بالوسائل غير الرسمية .

- تنمية المشاعر لدى فرق العمل .

• متطلبات القيادة الرشيدة ومدى ارتباطهما بنظم الإثابة المتبع ، من نظام تقليدي ، الإثابة تبعاً للمعرفة والمهارة ، المشاركة في الثواب ، الإثابة الجماعية للأداء .

وذلك باستخدام معاميل الارتباط ،

أ - هي بنك مصر .

ب - هي البنك المصري الأمريكي .

ج - على مستوى البنكين "بنك مصر" و " البنك المصري الأمريكي "

وقد كانت النتائج طبقاً للجدول التالي :

معامل الارتباط بين نظام الإثابة المتبع ك معايير لتقييم فرق العمل وتحقيق العوامل الأربع وكانت النتيجة طبقاً للاثى :

مدى الارتباط بين معايير تقييم فرق العمل ( نظم الإثابة ) ومعايير بيئة المنظمة

أ - بنك مصر

جدول ( ٢٥ )

نظم الإثابة	معايير بيئة المنظمة	(A) تطبيق النتائج	(B) الاستعانة بالوسائل غير الرسمية	(C) خلق المشاعر	(D) القيادية
E1 النظام التقنيدي -		٠,١٥	٠,١٠١	٠,١٠٧	٠,٠٦٧
E2 الإثابة تبعاً للمعرفة والمهارة -		٠,٣١	٠,٣٦	٠,٢٤	٠,٢٣
E3 المشاركة فى الثواب -		٠,٤٦	٠,٥٢	٠,٥١	٠,٤٧
E4 الإثابة الجماعية للأداء -		٠,٢٨	٠,٢٧	٠,٢٨	٠,٢٤

فتمثل إلى (٠,٥٢) ثم يتأتى بعد ذلك خلق المشاعر فتمثل (٠,٥١) وبعد ذلك القيادة فمعمل لرتباط (٠,٤٧) وأخيراً لتحقيق النتائج (٠,٤٦). ويتضح مما سبق أن اتباع نظام المشاركة فى الثواب يجعل أعضاء فريق العمل على اتصال دائم ببعضه البعض وكذلك بينه وبين صلااته ويتابع ذلك النظام يساعد فريق العمل على التروية والتكيف وفقاً للظروف المتغيرة للعمل -

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن صلاقة الارتباط ضعيفة وتكاد تكون معدومة بين النظام التقنيدي ، والإثابة وفقاً للمعرفة والمهارة ، والإثابة الجماعية للأداء وبين تحقيق النتائج ، التنظيمات غير الرسمية ، خلق المشاعر ، القيادة. فى حين نجد أن هناك علاقة ارتباط قوية بين نظام الإثابة وفقاً للمشاركة فى الثواب والتنظيمات غير الرسمية

ب - البنك المصرى الأمريكى

جدول ( ٣٦ )

نظم الإثابة	معايير بيئة المنظمة	(A) تطبيق النتائج	(B) الاستعانة بالوسائل غير الرسمية	(C) خلق المشاعر	(D) القيادية
E1 النظام التقنيدي -		٠,٣٩	٠,١٥	٠,٠١	٠,١٤
E2 الإثابة تبعاً للمعرفة والمهارة -		٠,٢٥	٠,١٨	٠,٣١	٠,٤١
E3 المشاركة فى الثواب -		٠,٤١	٠,٢١	٠,٢٤	٠,٤٠
E4 الإثابة الجماعية للأداء -		٠,١٤	٠,٠٩	٠,٢١	٠,٢٠

ومن ثم يفسر فريق العمل اتباع ذلك النظام بولائه وإلتزامه للعمل فمعمل لرتباط (٠,٣٩). وأخيراً الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية فمعمل لرتباط (٠,٢١).

يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط قوية بين نظام المشاركة فى الثواب وبين مدى تحقيق الفريق للنتائج المرجوة وذلك فمعمل لرتباط (٠,٤١). أيضاً نجد أن نظام المشاركة فى الثواب يجعل أعضاء فريق العمل على ثقة كبيرة فى القائد وذلك فمعمل لرتباط (٠,٤٠)

ج - معامل الارتباط بين مضربات الهيئة كلها وذلك على مستوى  
بنك مصر والبنك المصري الأمريكي

جدول ( ٢٧ )

نظم الائحة	معايير بيئة المنظمة	(A) تحقيق النتائج	(B) الاستعانة بالوسائل غير الرسمية	(C) خلق المشاعر	(D) القيادة
E1 النظام التقني	٠,٥٥	٠,٥٩	٠,٥١	٠,٥١	٠,٥١
E2 الإثابة تبعاً للمعرفة والمهارة	٠,٦١	٠,٥٩	٠,٦٠	٠,٦١	٠,٦١
E3 المشاركة في الثواب	٠,٧٣	٠,٦٨	٠,٧٠	٠,٧٢	٠,٧٢
E4 الإثابة الجماعية للأداء	٠,٦٥	٠,٦٢	٠,٦٨	٠,٦٨	٠,٦٨

بعديّة ويحاول تحقيق الأهداف المطلوبة ويرفع من كفاءة  
الخدمة .

• النتيجة النهائية لاختبار صحة الفرض الثاني .

أوضحت تحليل نتائج الجداول السابقة أن هناك ارتباطاً  
قوي بين إتباع نظام الإثابة على أساس المشاركة في الثواب  
ومستوى هائلة فريق العمل من خلال تحقيق النتائج ،  
الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية ، تنمية المشاعر ، متطلبات  
القيادة الرشيدة وذلك على مستوى .

" بنك مصر " " والبنك المصري الأمريكي "

مع ملاحظة أن هناك تباين في الترتيب لتلك العوامل كما  
يتضح من بيانات الجدول التالي ،

يتضح من بيانات الجدول السابق أن فريق العمل يستطيع  
بإتباع ذلك النظام أن يحقق النتائج المرجوة منه ، أن يكون  
هناك ثقة كبيرة في القائد مع تولد العديد من المشاعر لدى  
أعضاء الفريق ومن ثم الاتصال الدائم بين أعضاء الفريق بعضه  
البعض وذلك على مستوى بنك مصر والبنك المصري الأمريكي .

وبالنسبة لبنك مصر فإن فريق العمل يفضل نظام المشاركة  
في الثواب وخاصة إذا ما كان هناك اتصال دائم بين أعضاء  
الفريق الفريق بعضه البعض .

وبالنسبة للبنك المصري الأمريكي فإن المشاركة في الثواب  
تفضل بموافقة فريق العمل وخاصة إذا كان فريق العمل يعمل

ترتيب العوامل الأربع وفقاً لإتباع نظام المشاركة في الثواب

جدول ( ٢٨ )

بنك مصر	معايير الارتباط	البنك المصري الأمريكي	معايير الارتباط
الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية	٠,٥٢	تحقيق النتائج	٠,٤٠
تنمية المشاعر	٠,٥١	الاستعانة بالتنظيمات	٠,٣٤
متطلبات القيادة	٠,٤٧	تنمية المشاعر	٠,٣١
تحقيق النتائج	٠,٤٦		



## ٤-٤-٣ نتائج اختبار الفرض الثالث :

حدثت الدراسة الفرض الثالث كالآتي :

توجد علاقة طردية موجبة بين معايير بيئة المنظمة ،  
نظم تقييم فرق العمل وبين معدلات فعالية فرق العمل بقطاع  
الهتوك .

وقد تم اختيار الفرض من خلال طرح الأسئلة الخاصة  
بالتقنيات التالية :

أولاً : معامل الارتباط بين التقنيات المختلطة لمعايير البيئة  
المنظمية وهي :

تحقيق النتائج ، واستخدام التنظيمات غير الرسمية وإنما  
للشاعر ، ومتطلبات القيادة وبين معدلات فعالية فرق العمل .

ثانياً : معامل الارتباط بين نظم تقييم فرق العمل ( نظم  
الإثابة ) ومعدلات فعالية فرق العمل .

أولاً : معامل الارتباط للمتغيرات المختلطة والقيام بالوظائف :

أ : بينك مصر .

ب : البنك المصري الأمريكي .

وكانت النتائج طبقاً للمداول التالية

أ - بنك مصر

معاملات الارتباط

بين تحقيق فرق العمل للنتائج ، التنظيمات غير الرسمية ، خلق المشاعر  
القيادية ومدى القيام بالوظائف المختلطة

جدول ( ٢٩ )

(D) القيادة	(C) خلق المشاعر	(B) الاستعانة بالوسائل غير الرسمية	(A) تحقيق النتائج	معايير بيئة المنظمة
				معدلات فعالية فرق العمل
٠,٥١	٠,٥٧	٠,٤٧	٠,٥٢	F1 النمىح .
٠,١٦	٠,١٥	٠,٣٢	٠,٢٤	F2 التعديت .
٠,٣٥	٠,٥٤	٠,٥٠	٠,٥٧	F3 الترقية .
٠,١٥	٠,٣٦	٠,٣٧	٠,٣٣	F4 التطوير .
٠,٣٥	٠,٣٢	٠,٤٠	٠,٤٢	F5 التنظيم .
٠,٣٣	٠,٣٢	٠,٢٨	٠,٣٧	F6 الإنتاج .
٠,١٩	٠,١٤	٠,٠٩	٠,٠٨	F7 الرقابة .
-٠,٠١	-٠,١٧	-٠,٢٠	-٠,٢٥	F8 الصيانة .
٠,٧٥	٠,١١	-٠,٠٠	٠,٠٠	F9 التعاون .

• تولاه مناصر الثقة في القائد يشجع فريق العمل على التعاون مع بعضهم البعض بمعاملات ارتباط (٠,٧٥) أيضا مزيد من الإنتاج بمعاملات ارتباط (٠,٣٢) ومن ثم محاولة الوصول إلى المستويات المطلوبة في الأداء بمعاملات ارتباط (٠,١٩) .

• ويتضح أيضا من الجدول السابق انه إذا توافرت القيادة الرشيدة شجع ذلك فريق العمل على القيام بالعديد من الوظائف ، التعاون بين أعضاء الفريق بمعاملات ارتباط (٠,٧٥) الإنتاج بمعاملات ارتباط (٠,٣٢) أيضا شجعهم ذلك على القيام بالرقابة بمعاملات ارتباط (٠,١٩) .

• ونجد أن من أكثر الوظائف ارتباطا بالقيادة هي وظيفة التعاون بمعنى أن تولاه متطلبات القيادة الرشيدة وتشجيعها وتميزها لفريق العمل من الأسباب الرئيسية لنجاح هذا الفريق للتعاون للتمرير بين أعضائه وذلك بمعاملات ارتباط قوى يصل إلى (٠,٧٥) .

ومن بيانات الجدول السابق يتضح العلاقات الآتية ، أن شعور أعضاء فريق العمل بأنهم يحققون النتائج المرجوة من أعمالهم يعززهم ذلك على السعي إلى الترقية وذلك بمعاملات ارتباط (٠,٥٧) .

أن تولاه التنظيمات غير الرسمية في العمل واتصال أعضاء الفريق مع بعضه البعض يشجعهم ذلك على محاولة التطوير بالمنظمة بمعاملات ارتباط ما (٠,٣٧) وأيضا السعي إلى التحديث بارتباط (٠,٣٢) .

شعور فريق العمل بالانتماء والولاء للمنظمة التي يعملون بها إنما يشجعهم على القيام بالأعمال الوكيل إليهم أدائها بمعاملات ارتباط (٠,٦٢) .

وأيضا القيام بوظيفة النصح - بمعاملات ارتباط (٠,٥٧)

#### ب - البنك المصري الأمريكي

معاملات الارتباط

بين تحقيق فريق العمل للنتائج ، الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية ، خلق المشاعر القيادية ومدى القيام بالوظائف المختلفة  
جدول ( ٢٠ )

محددات فعالية فريق العمل	معايير بيئة المنظمة			
	(A) تطبيق النتائج	(B) الاستعانة بالوسائل غير الرسمية	(C) خلق المشاعر	(D) القيادية
F1 التمسك .	٠,٤٠	٠,٢٤	٠,١٧	٠,٣٤
F2 التحديث .	٠,٤١	٠,٢٢	٠,٢٠	٠,٣٢
F3 الترقية .	٠,٣٩	٠,٢١	٠,٢٠	٠,٣٢
F4 التطوير .	٠,٣٩	٠,٢٢	٠,٢٦	٠,٤١
F5 التنظيم .	٠,٤٤	٠,٢٩	٠,٢٨	٠,٢٦
F6 الإنتاج .	٠,٣٥	٠,٢٢	٠,٤٠	٠,٢٨
F7 الرقابة .	٠,٢٨	٠,١٨	٠,٢٦	٠,٢٤
F8 الصيانة .	٠,٣٤	٠,٢١	٠,٤٨	٠,٤٠
F9 التعاون .	٠,١٩	٠,١٢	٠,٢٨	٠,٤٠

حققت النتائج المرجوة شجعه ذلك على القيام بالمزيد من الوظائف التنظيمية (٠,٤٤) التحديث (٠,٤١) التصح (٠,٤٠) ثم السعى إلى الترقية (٠,٣٩) .

• أيضا توضح البيانات السابقة أن وظيفة الصيانة من أهم الوظائف التي تقوم بها فريق العمل وذلك بمعامل ارتباط (٠,٤٨) وهي تقوم أساسا على مدى تنمية المشاعر الغتقة لدى فريق العمل وشعور أعضاء الفريق بالانتماء تجاه المنظمة مما يعززهم على المحافظة عليها والولاء .

ثانياً: معام الارتباط بين نظم الإثابة للتمعة ومعدلات هائلة فرق العمل للتمعة وذلك باستخدام معام الارتباط .

١ - بنك مصر ب - البنك المصري الأمريكي .

وكانت النتائج طبقا للجدول التالية :

١ - بنك مصر

معاملات الارتباط

بين النظم المتبعة في الإثابة ومعدلات هائلة فرق العمل

جدول ( ٧١ )

(E4) الإثابة الجماعية للأداء	(E3) المشاركة في الثواب	(E2) الإثابة وفقا للمعرفة والمهارة	(E1) النظام التقليدي	نظم الإثابة	معدلات فعالية فرق العمل
٠,٣٧	٠,٤٧	٠,١٣	٠,٠٥		F1 التصحيح
٠,٣٧	٠,١٨	٠,٢٦	٠,١٩ -		F2 التحديث
٠,٢٢	٠,٤٧	٠,٢٩	٠,٠٤		F3 الترقية
٠,٢٢ -	٠,١٦ -	٠,١٨ -	٠,١٦ -		F4 التطوير
٠,٤٢	٠,٣٩	٠,٢٠	٠,٠١ -		F5 التنظيم
٠,٢٠	٠,٢١	٠,١٩	٠,٢٩ -		F6 الإنتاج
٠,٣٢	٠,٢٠	٠,١٢	٠,٠٦		F7 الرقابة
٠,٠٧	٠,٠٥ -	٠,٠٢ -	٠,٠٤ -		F8 الصيانة
٠,٢٢ -	٠,١٩ -	٠,٠٨ -	٠,٢٠ -		F9 التعاون

- ومن ثم فإن الإثابة وفقا للمعرفة والمهارة تساعد فريق العمل القيام بوظيفة التحديث بمعامل ارتباط (٠,٢١) ووسائل التنظيم بمعامل ارتباط (٠,٢٠) .

ومن نتائج الجدول السابق لتوضيح العلاقات الآتية :  
• أن الوصول إلى النتائج المرجوة يشجع فريق العمل على القيام بوظيفة التنظيم بمعامل ارتباط (٠,٤٤) ومن ثم التحديث بمعامل (٠,٤١) أيضا التصح بمعامل ارتباط (٠,٤٠) والسعى إلى الترقية بمعامل ارتباط (٠,٣٩) .

• تنمية مشاعر أعضاء الفريق إنما يدفع فريق العمل إلى القيام بوظيفة الصيانة بمعامل ارتباط (٠,٤٨) ثم الإنتاج بمعامل (٠,٤٠) والرقابة (٠,١٦) .

• توافر الثقة في القيادة يجعل أعضاء الفريق يحاولون تطوير عملهم بمعامل ارتباط (٠,٤١) أيضا إيجاد التصان المثر بمعامل ارتباط (٠,٤٠) .

• ويتضح أيضا من الجدول السابق أن فريق العمل إذا ما

- يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط بين اتباع النظام التكميدي في الإثابة وتعاون فريق العمل مع بعضه البعض بمعامل ارتباط (٠,٢٠) .

والسعى للترقية بمعامل ارتباط (٠,٣٩) .

وتجد أن البيانات السابقة توضح أن من أكثر النظم فاعلية

في جعل الفريق يقوم بالعديد من الوظائف هو :

نظام المشاركة في الثواب ، حيث يشجع ذلك النظام فريق العمل على القيام بتوفير المعلومات الكافية عن العمل ، والسعى إلى الترقية ومن ثم إيجاد التوازن بين إنتاج الفريق والمستويات المستهدفة للأداء .

• نجد أن المشاركة في الثواب تساهم مساهمة كبيرة في قيام فريق العمل بوظيفة التصحيح بمعامل ارتباط (٠,٤٧) وأيضا السعى للترقية بنفس معامل الارتباط (٠,٤٧) ، الإنتاج بمعامل ارتباط (٠,٢١) .

• أما بالنسبة للإثابة الجماعية تشجع فريق العمل بالقيام بالتنظيم بمعامل ارتباط (٠,٤٧) وأيضا محاولة التحديث في العمل بمعامل ارتباط (٠,٣٧) والقيام بالرقابة بمعامل ارتباط (٠,٣٣)

ب - الينك المصنوع الأمريكي  
معاملات الارتباط  
بين النظم المثبة في الإثابة ومعاملات فاعلية فريق العمل  
جدول ( ٣٢ )

(E4) الإثابة الجماعية للأداء	(E3) المشاركة في الثواب	(E2) الإثابة وفقا للمعرفة والمهارة	(E1) النظام التقليدي	نظم الاتسابة	
				محددات فاعلية فريق العمل	
٠,١٥	٠,٣٧	٠,٤١	٠,٣٩	F1 التصحيح -	
٠,٧٨	٠,٣١	٠,٣٢	٠,٣٩	F2 التحديث -	
٠,٣٧	٠,٣٤	٠,٣٤	٠,٣٤	F3 الترقية -	
٠,٢٥	٠,٣١	٠,٣٩	٠,٣٢	F4 التطوير -	
٠,١٩	٠,٣٢	٠,٣٢	٠,٣٣	F5 التنظيم -	
٠,٥٥	٠,٢٥	٠,٣٦	٠,٣٦	F6 الإنتاج -	
٠,٣٢	٠,٢٥	٠,٢٩	٠,٣٧	F7 الرقابة -	
٠,٣٣	٠,٣٩	٠,٢٥	٠,١٩	F8 الميانه -	
٠,١١	٠,٣٣	٠,٢٥	٠,١٦	F9 التعاون -	

• ويتضح من بيانات الجدول السابق أن اتباع النظم التقليدي في الإثابة يشجع فريق العمل على القيام بوظيفة التحديث بمعامل ارتباط (٠,٣٩) وأيضا التنظيم بمعامل ارتباط (٠,٣٣) ومن ثم الإنتاج بمعامل ارتباط (٠,٣٦) .

• ومن ثم المشاركة في الثواب يجعل فريق العمل يهتم بوظيفة الصيانة بمعامل ارتباط (٠,٣٩) ثم بوظيفة الرقابة (٠,٣٥) والتحديث (٠,٢٤) ، ثم بوظيفة التنظيم (٠,٢٤) .

- وياتبع الإثابة الجماعية للأداء فالارتباط ضعيف بين هذا النظام والقيام بالوظائف المختلفة .  
• النتيجة النهائية لإختبار صحة الفرض الثالث ،

• أما الإثابة وفقا للمعرفة والمهارة يجعل فريق العمل يقوم بوظيفة التطوير (٠,٣٩) ، ثم يشجع ذلك على التعاون بين فريق العمل بمعامل ارتباط (٠,٣٥) ، ثم الترقية بمعامل ارتباط (٠,٢٤) .

## النتيجة النهائية لإختبار صحة الفرض الثالث ،

أوضحت تحليل نتائج الجداول السابقة لإثبات صحة

الفرض ما يلي :

أولاً ، معامل الارتباط للعوامل الأربعة ( نتائج / تنظيمات /

مشار / قيادة )

والقيام بالوظائف .

وذلك في بنك مصر والبنك المصري الأمريكي وكانت النتائج

النهائية كما يلي :

جدول ( ٢٢ )

ب - البنك المصري الأمريكي		أ - بنك مصر	
محددات فعالية فرق العمل	معايير بيئة المنظمة	محددات فعالية فرق العمل	معايير بيئة المنظمة
نصح - تحديث - ترقية - تنظيم	١ - تحقيق النتائج	إنتاج - رقابة - تعاون	١ - القيادة
إنتاج - رقابة - صيانة	٢ - تنمية للمشاعر	تحديث - تطوير	٢ - تنظيمات غير رسمية
تطوير - تعاون	٣ - القيادة	نصح - تنظيم	تنمية للمشاعر
		الترقية	٣ - تحقيق النتائج

ومن الممكن التفرقة بين الفريق في القطاع العام والقطاع الخاص .

إنه بالنسبة للقطاع العام فالقائد هو الذي يدفع بأعضاء الفريق لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تنمية المشاعر لديهم .

أما بالنسبة للقطاع الخاص فأعضاء الفريق يعملون فيما بينهم لتحقيق النتائج / ينمون مشاعرهم وهم تتأق القيادة أو القائد .

ثانياً ، معامل الارتباط بين نظم الإنشائية لفرق العمل والقيام بالوظائف المختلفة وذلك في بنك مصر والبنك المصري الأمريكي .

كانت النتائج كما يلي :

• وتحليل ذلك الجدول يتضح أنه بالنسبة " لبنك مصر " يتوفر متطلبات القيادة الرشيدة ومن ثم الثقة في القيادة فإن ذلك بدوره يؤدي إلى تنمية المشاعر المختلفة لدى فريق العمل من تضامن / التزام ، الاتصال بين أعضائه بعضه البعض وفي إطار ذلك المناخ المعاني للعمل يستطيع فريق العمل القيام بأنهم للوكل إليه أداؤها . بمعنى



• على العكس من ذلك نجد ، بالنسبة " للبنك المصري الأمريكي " .

أن شعور فريق العمل أنه يحقق النتائج المرجوة منه يجعل أعضاء الفريق يشعرون بالعديد من المشاعر ويبصرون التكيف مع الظروف المحيطة وفي إطار ذلك كله تنبع القيادة من بين أعضاء الفريق



جدول ( ٢٤ )

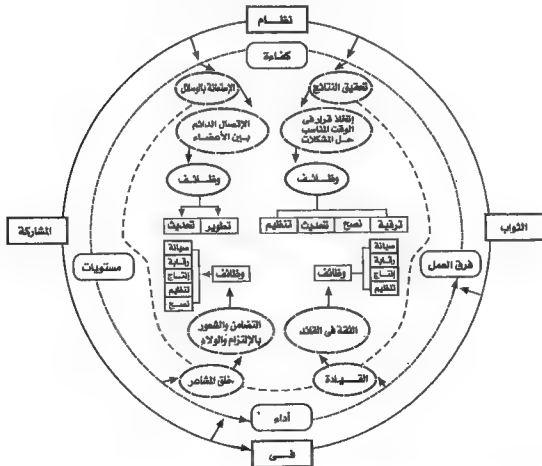
ب - البنك المصري الأمريكي		١ - بنك مصر	
محددات فعالية فرق العمل	نظم الإنابة	محددات فعالية فرق العمل	نظم الإنابة
ترقية / تنظيم / رقابة / متابعة	مشاركة في الثواب	نصح / ترقية / إنتاج	المشاركة في الثواب
تطوير / تعاون / ترقية	معرفة ومهارة	تصديق / تنظيم / رقابة	الإثابة الجماعية
تصديق / تنظيم / إنتاج	تقائدي	X X	تقائدي
X X	جماعية	X X	معرفة ومهارة

٥ - اقتراح نموذج يطبق لرفع فعالية فرق العمل ،  
ومن واقع النتائج الميدانية لاثبات صحة الفروض الثلاثة  
يمكن اقتراح النموذج التالي ،

مونت تحليل ذلك الجدول يتضح انه بالنسبة "لبنك مصر" و  
"البنك المصري الأمريكي" ان المشاركة في الثواب هي التي تدخل  
بأعضاء فريق العمل نحو الصديق من الوظائف مما يؤثر في  
النهاية على رفع فعالية مستوى الأداء .

النموذج المقترح لزيادة فعالية فرق العمل

عن طريق البيئة التنظيمية بالقطاع المصرفي العام والمشارك

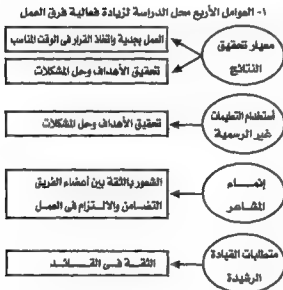


بوظائف الترقية ، النصح ، التحديث ، ومن ثم التنظيم .  
" ويتضح ذلك من النموذج المقترح لفريق العمل "

#### ملخص النتائج :

تظهر سمة افترض الثلاثة من خلال مجموعة من  
العلاقات توضح إسهامات العوامل المختلفة لرفع فاعليته فريق  
العمل .

من : معيار تحقيق النتائج ، استخدام التنظيمات غير  
الرسمية ، إنباء المشاعر ، القيادة الرشيدة .  
وتوضح الأشكال التالية العلاقات المختلفة .



٢ - ترتيب للعوامل الأربع محل الدراسة وفقاً لإتباع نظام  
للشراكة في الثواب كانت النتائج كالآتي على مستوى بنك مصر  
والبنك المصري الأمريكي .



يتضح من هذا النموذج لنتائج الدراسة النتائج التالية :

١- إتباع نظام المشاركة في الثواب هو النظام الأمثل ،  
تشجيع فريق العمل وزيادة فاعليتها .

٢- لتحقيق الكفاءة في مستويات الأداء من خلال نظام  
المشاركة في الثواب من خلال إتباع ما يلي بالترتيب ،

- الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية من خلال الاتصال  
الدائم بين أعضاء الفريق بمضمة الممشى .

- إنباء العديد من المشاعر بين أعضاء الفريق وخاصة  
شعورهم بالتضامن ، الالتزام ومن ثم الولاء للمنظمة التي  
يعملون بها .

- القيادة ومن كونها تنبع من أعضاء الفريق مما يعطيها  
الثقة الكاملة في ممارسة وظائفها المختلفة من تشجيع وتسهيل  
لأعضاء الفريق ، إشراك أعضاء الفريق دون تمييز وغيرها .

- تحقيق النتائج المطلوبة من فريق العمل وذلك لإمكانية  
حل المشكلات التي تصوق تحقيق الأهداف واتخاذ القرار في  
الوقت المناسب .

جـ - أن استعانة فريق العمل بما سبق من وسائل مستقلة  
يرفع من مستوى فاعليتها كمالاً ،

- الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية يمكن فريق العمل من  
القيام بوظائف التحديث والتطوير .

- خلق العديد من المشاعر تشجع فريق العمل على القيام  
بوظائف النصح ، التنظيم ، الإنتاج ، الرقابة ، الصيانة .

- القيادة وكونها تنبع من الفريق تساهم في قيام فريق  
العمل بوظائف الإنتاج ، الرقابة ، التعاون والتطوير .

- لتحقيق النتائج المطلوبة دور فعال في قيام فريق العمل

المستهدفة وذلك حتى يمكن التعرف على نقاط الضعف في الأداء ، ومن ثم مواجهة المشاكل المختلفة التي تقابل فريق العمل في أدائها لأعمالها .

وذلك حتى يتسنى اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب قبل تصخم المشكلات

« لا بد أن يكون هناك قنوات للاتصال سليمة بين أعضاء الفريق بعضه البعض ، أيضاً بين أعضاء الفريق والقائد ولن يتأتى ذلك إلا بوجود الثقة المتبادلة مما يؤدي إلى سهولة التكيف والمرونة مع أي متغيرات بيئية أو تنظيمية قد تحدث .

« إنما مشاعر فريق العمل وخاصة الشعور بالانتماء والولاء وذلك لن يتأتى إلا بوجود قائد على قدر عالٍ من الثقافة التنظيمية .

٢ - هناك ارتباط قوى بين إتباع نظم الإثابة على أساس المشاركة هي الثواب ومعايير بيئة المنظمة وهي معيار لتحقيق النتائج ، تستخدم التنظيمات غير الرسمية ، إنشاء المشاعر ، القيادة الرشيدة مع وجود تباين في ترتيب تلك العوامل بين بنك مصر والبنك المصري .

وتوصى الباحثة في هذا بتدعيم هذه النتيجة حتى يتم زيادة فعالية فريق العمل في ظل المتغيرات التي تلازم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

#### ١/٣ - عوامل زيادة فعالية فريق العمل ،

أثبتت الدراسة الميدانية أن هناك اختلاف بين ترتيب العوامل وليس العوامل بمعنى أن هناك اتفاق في العوامل ولكن اختلاف في أولويتها .

ولذلك توصي الباحثة ،

على كل منشأة أن تضع في الاعتبار الأولويات التي تراها مناسبة وقد اقتصر دور الباحثة على تصعيد هذه العوامل فقط المؤثرة في فريق العمل .

٢ - علاقات الارتباط بين بيئة المنظمة ومحددات هائلته فريق العمل المختلفة ، تختلف فقط في ترتيب أولويات العوامل وليس الاختلاف في العوامل ذاتها .

١ - بنك مصر لتحقيق الضمائية بتوافر القيادة الرشيدة التي تدفع فريق العمل للقيام بالوظائف المختلفة .

٢ - البنك المصري الأمريكي تتحقق الضمائية بممار تحقيق النتائج لفريق العمل وهو الحافز للقيام بالوظائف المختلفة .

ب - الارتباط بين نظم الإثابة والتقييم لفريق العمل من خلال قيامها بالوظائف المختلفة ،



#### توصيات البحث ،

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن الآتي ،

١ - وجود اختلاف بين توصية البنك ومعايير بيئة المنظمة وكل من معيار لتحقيق النتائج ، استخدام التنظيمات غير الرسمية ، تمهية للمشاعر ، القيادة الرشيدة وذلك بدرجات متفاوتة . وتوصي الباحثة أنه لكي يحقق فريق العمل مستوى مرتفع من الفعالية لا بد من ،

« وجود هدف يسمي إليه فريق العمل حدد وفقاً لتخطيط مسبق على أن يقوم فريق العمل بتحقيق هذا الهدف بالعمل مجددة ، الالتزام في العمل ، وتصل للسنواتية .

« تنمية المهارات الإنسانية ، السلوكية لكل عضو من أعضاء الفريق وذلك بوضع مجموعة البرامج التدريبية المناسبة .

« وضع معايير لتقييم الأداء الفعلي بمشارئته بالعدلات



- العمل على حث زملائهم على الحد من مقاومة التغيير واقتناعهم أن هذا التغيير يحقق أهدافهم .

٧ - قيام البنك المركزي بإلزام ومتابعة الإدارة العليا بالبنوك بممارسة العمل الجماعي عن طريق :

- تجميع وتوزيع المعلومات .
- التحديث وتواجد إبتكار للأفكار والأراء .
- العمل على وجود الرغبة للتطوير ونقل قدراتهم على أحداث هذا التطوير .
- معالجة القصور أو العيوب التي توجد بالنظمة أو الاشتراك في ذلك .

- إيجاد فرص للتعاون بين العاملين وما يتيح لأداء مهام فرق العمل .
- الاستفادة من الخبرات الشاسية .
- العمل على رفع الروح المعنوية لديهم كضريق جماعي .

٨ - ان تعمل الإدارة العليا على وجود قنوات للاتصال بين أعضاء فرق العمل وذلك يؤدي إلى تعاونهم كفريق .

٣/ ب/ نظم الإنابة والقيام بالوظائف ،

لا يوجد اختلاف كبير على أن نظم المشاركة في الثواب هي الأساس للقيام بالوظائف المختلفة سواء أتيح ذلك في القطاع العام أو القطاع الخاص .

ومن ثم توصي بالحلقة ،

أنه يجب وضع نظام لتوزيع الإحابة وفقاً لمدى مساهمة كل عضو من أعضاء الفريق في تحقيق الأهداف المرجوة وفقاً " لأوزان نسبية " تصدد بناءً على مدى مساهمة كل عضو في تحقيق الأهداف . وليس أن يوزع هذا العائد بالتساوي بين كل الأعضاء

٤ - إيمان الإدارة العليا بأهمية العمل الجماعي وفعالية فرق العمل وذلك من خلال ،

- دورات تدريبية للإدارة العليا .
- حضور مؤتمرات وندوات عن العمل الجماعي وأهميته .
- دورات تدريبية من محلات الجودة والإدارة اليابانية .
- السفر إلى دول لها تجارب متقدمة في العمل الجماعي مثل اليابان

٥ - تقوم الإدارة العليا بالبنوك بوضع استراتيجية للموارد

البشرية تدعم فرق العمل عن طريق ،

- وضع نظم للحوافز والأجور تدعم العمل الجماعي .
- وضع نظام للترقية تدعم العمل الجماعي بحيث يشترط للترقية الأداء من خلال العمل الجماعي والأشتراك في فرق العمل ووضوح برامج للتدريب تعكس على العمل الجماعي .
- نظم الاختيار للأفراد الصالحين للعمل الجماعي من حيث التعرف على قيم وثقافة المتقدم للوظيفة وهل لديه استعداد للعمل الجماعي أم لا .

٦ - تنشأ الإدارة العليا بالبنوك فرق عمل محفزة ومدرية على أداء مهام تجذب العاملين الآخرين على الإشتراك في فرق العمل وتقوم هذه الفرق بأعمال هامة وحساسة داخل المنظمة مثل ،

- المساهمة في وضع استراتيجية المنظمة .
- المشاركة في حمل المشكلات .

قائمة المراجع ،

أولاً : المراجع العربية ،

- ١٦- د. نفيصة محمد بشرى . العلاقات الإنسانية ، القاهرة ، مكتبة النهضة الشروق ، ١٩٩٩ .

ثانياً المراجع الأجنبية ،

- 1- Benard Badington Smith & Alan Sharp , Manager & Team Development Ideas & principles Underlying Coperdale Training Butterwork Heineman, L.T.D. Yerdan-Hill Oxford, 1999 .
- 2- Carles Margerison & Dick Mccann, Team Management, practical New Approaches, 1999.
- 3- Dean. R. Spitzer, Super Motivation : A Blue print for energizing your Organizational from top to Bottom , publisher. Amacon ,, 1999.
- 4- Deborah Harrington-Mack, The Team Building . Tool Kit,Tactics And Rules for Effective Work place Team. Amacon , N.Y., 1999 .
- 5- Dennis C.Kinalaw, Developing Superior Work Teams, Competitive Building Quality And The Cmpetitive Edge, University Association. Inc San Diego.California. 1999 .
- 6- Dere K.pollinston , Understanding Employee Relations, A Behavior Approach, Addison - Welley . Publishing Company, I. N. C., 1999 .
- 7- Edith Weiner & Arnold Brown, Office Biology, Publisher: Master Media L. T. D., 1999 .
- 8- Frank, Sonnenberg Managing With A Conscience, How To Improve Performance through Intergrity, Trust And Cmmittment, Mc Graw-Hill, 1999 .
- 9- John R.Katzen Bach Dougtas. K.Smith. The Wisdom Of Teams. Creating The Performance Organization, Harvard Business School Press, 1999 .
- 10- Kenneth Stott-Allan Walker, Teams Team Work & Team Building, The Manager's Complete Gride To Teams In Organizations, Prentice Hall. N. Y., 1999 .
- 11- Mark. L. Berinson . David. M. Levile, Basic Business Estatistics Concepts and Applications, Printer Hell, I. Ne, 1989, p.p.249 .
- 12- Robert P. Lvecchio, Organizational Behavior, The Dryden Press. Harcurt Brace College Publishers, 1999 .
- 13- Thomas P.Flannery, People performance Pay : dynamic compensation For Changing Organizations, The Free Press, 1999 .

- ١- د. أحمد سقر ماشور . إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٩٩ .
- ٢- د. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٨ .
- ٣- د. أمين فؤاد الخرساوى ، د. همام أحمد سيد ، د. متولى السيد متولى ، أساسيات السلوك الإداري ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٦ .
- ٤- د. جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال مدخل تطبيقي ، القاهرة ، دار الجامعات المصري ، ١٩٩٨ .
- ٥- د. حسام أحمد رمضان بلر ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٨ .
- ٦- د.حسن محمد خير الدين .د. نلى شحاته .د. زهير ثابت ، د. عادل تريبج ، العلوم السلوكية ، المبادئ والتطبيق ، القاهرة ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٧ .
- ٧- د. راية حسن ، السلوك فى المنظمات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ١٩٩٩ .
- ٨- د. عادل رمضان الزبادى ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٨ .
- ٩- د. عادل رمضان الزبادي ، أصول الإدارة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٨ .
- ١٠- د. عبد الرحمن بدوي ، منهج البحث العلمي ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، ١٩٩٨ .
- ١١- د. على السلى ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، القاهرة ، مكتبة هريب ، ١٩٩٨ .
- ١٢- د. على السلى ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، مكتبة هريب ، ١٩٩٨ .
- ١٣- د. على عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٩ .
- ١٤- د.على عبد الوهاب ، د. عابدة السيد خطاب ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩ .
- ١٥- محمد على شبيب ، السلوك الإنسانى فى التنظيم ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٩٨ .

(١٧) عادل رمضان الزيايد إدارة الموارد البشرية ، كلية تجارة ،

جامعة عين شمس ، ١٩٩٨ ص ٣٧٧

(18) John R. Katzenbach Douglas K. Smith, Op. Cit. , P.P.115.

(19) Deannis C. Kinalaw , Op. Cit. ,p.P.164.

(20) Dean R. Spitzer, Super Motivation : A Blueprint for Engerzizing your Organizational From Top to Bottom. Amacon, 1999.p.p.7.

(21) Carles Margerisnam and Dick Mc-Cann, Op.p.p.150-164.

(22) Kenneth Stott - Allan Walker , Op.Cit., P.p.8.10.

(23) Kenneth Stott - Allan Walker , Op.Cit., p.p.17.

(٢٤) د . حامد احمد رمضان بدر إدارة الموارد البشرية دار

النهضة العربية القاهرة ٩٨ ص ٣٩

(٢٥) د . على عبدالوهاب ، إدارة الأفراد مكتبة عين شمس ،

القاهرة ٩٩ ص ٧٥.

(26) Dere K.pollinston, Understanding Employee Relations, A Behavior Approach. Addison - Westly pyblishing Company, I.N.c., 1999.p.p.44.

(27) Edith Weiner & Arnold Brown. Office Biology, publisher: Master Media L.T.D. 1999, P.P.5.

(28) Thomas P.Flannery, Op. Cit., P.P.30

(29) Dennis C.Kinalaw, Op. Cit., P.P.115.

(30) John R.K atzenbach - Dowfas K. Smith, p.p. 164

(31) Dennis C.Kinalaw, Op. Cit, p.p. 114.

(٢٢) سجلات الشؤون الإدارية في بنوك القطاع العام والقطاع المشترك .

(33) Mark. L. Berinson, David M.Levile, business Estatistics concepts and Applications, pinter Hell, I.Nc, 1989, p.p.249.

(٢٤) "ف" الجدولية - ١,٢٢

(٢٥) إثابة الأفراد بناءً على المركز الوظيفي أو الأقدمية أو الجدارة الفردية .

(٢٦) إثابة من يكتسبون معلومات أو مهارات جديدة .

(٢٧) توزيع نسب مصدرة من المائد المحقق على الجميع .

(٢٨) إثابة الضريق ككل بناءً على الأداء الكلى والفعالية الجماعية .

(٢٩) تتفاوت الإيجابيات من رقم (١) إلى رقم (٥) ، مع ملاحظة أن

رقم (١) هو أفضل الدرجات ورقم (٥) هو أعلى الدرجات

المعطاء للمباريات المختارة .

هوامش البحث ،

(1) Frank, Sonnenberg, Managing With a Cons cience : How to Improve performance Though in Tegrity , Trustand Commitment, Mc Graw - Hill.Trouch 1998, P.p.4

(٢) د . على السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية القاهرة ، مكتبة غريب ١٩٩٧ ، ص ١٨

(٣) د . محمد على شهيد ، السلوك الإنسانى فى التنظيم ، القاهرة دار الفكر العربى ١٩٨٠ ، ص ١٢.

(٤) د . نفييسة محمد بشرى ، العلاقات الإنسانية ، القاهرة ، مكتبة نهضة الشروق ١٩٩٩ ص ٣٧-٢٠.

(5) Deborah Harrington - Mack, The team Building, Tool kit, Tactics and RULES for Effective work place Team, Amacon, N.Y. 1998, p.p. 177.

(6) Kenneth Stott - Allan Walker Teams. Teams Works & Team Building. The Manager's complete gride to Teams in Organizations, prentice - Hall, N.Y, 1998, p.p.17-27.

(7) Ibid, p.p.65-66.

(8) DeBorah, Harrington - Mackin, Op, cit, p.p.4.

(9) Kenneth Stott - Allan Walker, Op. Cit., p.p 100-101

(10) Thomas P.Flannery, people PER FORMANCE PAY : Dynamic Compensation for Changing organizations. The Free press, 1999 p.p.10-11 .

(11) Robert P. Vecchio, organizational Behavior, The Dryden press, Harcurt Brace COLLEGE Publishes, 1999, p.p. 101.

(12) Dennis C.kinalaw, Developing superior work Teams, Building Quality and The Competitive Edge, University Associates, Inc, San Diego, California. 1999, p.p. 101.

(13) Bernard, Badington smith and Alan Sharp, Manager and Team Development, Ideas and priniples Underlying Coperdale Training. Butterwork Heineman, L.T.D.YERDAN-Hill oxford. 1999, p.p 50-51.

(14) Charles margerisom and dick Mccann, Team Management, practical New Approaches, 1999. chap1, p.p. 1-25.

(15) Ibid, Op. 9-92.

(16) John R. Katzen Bach Dougtas K. Smith, The Wisdom of Teahs, Craems, Creating The perfor Mance Organization, Harvard Business School Pree, 1998, p.p.6.

## أمتقضاء

أخر بيئة المنظمة على فعالية فريق العمل بالقطاع المصرفي العام والمشارك

أولاً : معايير بيئة المنظمة :

١	٢	٣	٤	٥	العوامل المختلفة
					<p>أ) مدى تحقيق طرق العمل للنتائج المطلوبة :</p> <p>١- العمل بجدية وفقاً لتخطيط مسبق .</p> <p>٢- تحقيق الأهداف واقتراح حل المشكلات .</p> <p>٣- اتخاذ القرار في الوقت المناسب .</p> <p>٤- رفع كفاءة الخدمة المقدمة .</p> <p>٥- تقوم المنظمة بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية مما يساعد الفريق من تحقيق النتائج وذلك من خلال :</p> <p>أ) تشجيع روح المناقشة الفريق .</p> <p>ب) تنمية مهارات الأفراد لزيادة الكفاءة .</p> <p>ج) تحمل المسؤولية الكاملة تجاه العمل .</p> <p>ب - الاستمالة بالوسائل غير الرسمية :</p> <p>١- هناك اتصال دائم بين أعضاء الفريق يحضه مع البعض .</p> <p>٢- هناك اتصال دائم بين أعضاء الفريق والعملاء .</p> <p>٣- محاولة الفريق التكيف والمرونة تبعاً لتغير الظروف .</p> <p>ج - تنمية العديد من المشاعر لدى فريق العمل :</p> <p>- التضامن بين أعضاء الفريق في حل المشكلات .</p> <p>- الشعور بالالتزام في الأعمال للنهوض بها أداؤها .</p> <p>- ولاء أعضاء الفريق للمنظمة .</p> <p>- الشعور بالفخر والإمتياز بالعمل الذي يؤديه .</p> <p>- الشعور بالثقة والأمان بين أعضاء الفريق بعضهم البعض .</p> <p>د - متطلبات القيادة الرشيدة في فريق العمل :</p> <p>١- أن تتبص القيادة من الفريق .</p> <p>٢- يقوم القائد بمراقبة الأداء ومراجعة الأخطاء .</p> <p>٣- شعور أعضاء الفريق بالثقة تجاه القائد .</p> <p>٤- إشراك القائد جميع أعضاء الفريق دون تمييز .</p> <p>٥- تشجيعهم على المخاطرة إذا اقتضت الظروف .</p>

ثانياً : النظام المتبع في إثابة فريق العمل :

العوامل المختلفة	٥	٤	٣	٢	١
<ul style="list-style-type: none"> <li>- النظام التقائدي <sup>(٣٥)</sup>.</li> <li>- الإثابة تبعاً للمعرفة والمهارة <sup>(٣٦)</sup>.</li> <li>- المشاركة في الثواب <sup>(٣٧)</sup>.</li> <li>- الإثابة الجماعية الأداء <sup>(٣٨)</sup> <sup>(٣٩)</sup>.</li> </ul>					

ثالثاً : المساهمة في زيادة فعالية فرق العمل :

العوامل المختلفة	٥	٤	٣	٢	١
<p>١ " النصح "</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تستطيع فرق العمل الحصول على المعلومات المختلفة من مصادرها .</li> </ul> <p>٢ " التمديد "</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقوم فرق العمل بالخلق والابتكار .</li> </ul> <p>٣ " الترفيع "</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحصل فرق العمل على فرص الترقية المختلفة .</li> </ul> <p>٤ " التطوير "</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تستطيع فرق العمل المساهمة في تطوير العمل .</li> </ul> <p>٥ - " التنظيم "</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تنجح فرق العمل في تحقيق أهدافها .</li> </ul> <p>٦ - " الإنتاج "</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقوم فرق العمل بإداء الأعمال الموكلة إليها أدائها .</li> </ul> <p>٧ - " الرقابة "</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك توازن بين الإنتاج الضيق مقارنة بمستويات الأداء المطلوبة .</li> </ul> <p>٨ - " الصيانة "</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تساهم فرق العمل في معالجة القصور أو العيوب التي تقع في المنظمة .</li> </ul> <p>٩ - " التعاون "</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تتعاون فرق العمل مع بعضها البعض .</li> </ul>					

## Work-Related Stress: Its Reasons, Consequences, and Management (An Applied Study on the Petroleum Sector)

Maha Hafez Ahmed, Ph.D.

Personnel and Behavioral Sciences Department  
Sadat Academy for Management Sciences

### Introduction

Work-related stress and workplace health have become issues of great importance over the last decade. Given the value of work in the society, the amount of time spent at work, and the current changes affecting the nature of work, it is not surprising that work-related stress appears to be increasing (Szymanski et al., 1996, p. 28). As a result of the rapidly changing global economy, organizations are operating in cultures of increased speed, efficiency, and competition. Consequently, economic imperatives and the need to retain competitive advantage have resulted in restructuring and uncertainty. These changes in the nature of work have paved the way for stress in the workplace (Kendall et al., 2000, p. 3).

Stress clearly affects workers in all sizes of firm, and in the public sector as well as the private sector; however, studies showed that the public sector has higher levels of stress (TUC, 1996, p. 1). If work-related stress is not recognized, acknowledged, and managed appropriately, it can lead to serious illness ranging from heart disease to mental disorders, to productivity decreases and to substantial rehabilitation costs (Kendall et al., 2000, p. 9 - 13).

In spite of the growing interest and importance of work-related stress, any discussion of work stress must avoid making the impression that work is a psychologically "dangerous activity" as it is not necessarily inherently stressful. Indeed, the intrinsic value of work to the health and life satisfaction of the employee is well recognized (Probert, 1990, p. 59 - 63). Early philosophers such as Freud and Alder contended that work forms an integral part of basic human existence (Robbins, 1998, p. 174 - 5). In his well-accepted theory of development, Erikson (1950) noted the

importance of work to individual's sense of selfhood (p. 103). Motivational theorists such as Maslow (1968) have suggested that work does not only fulfill basic needs for security, food, or shelter, but also provides a means by which higher level needs, such as need for competence, meaning, social engagement, are met (p. 200 - 20). Most recent researchers have shown that work is integrally involved in the process of identity development and self-esteem (Winefield et al., 1993, p. 87). Work, therefore, plays a major role in people's lives and wields an important influence on their sense of well-being and identity (Barling, 1990, p. 72; Feather, 1990, p. 56).

### Importance of the Study

In the past, workplace health concerns centered mainly on safety and physical working conditions, such as hazardous toxins, cleanliness, noise, cigarette smoke, and work overload. But in recent years, complaints from job stress have skyrocketed (Combat job stress: Does work make you sick?, 1999, p. 1). Health care costs consume a growing part of doing business. Job stress has been estimated to cost \$150 billion per year in absenteeism, diminished productivity, compensation plans, health insurance, and direct medical expenses. Due to stress, 500 million work days are lost each year due to illness and disability, 93 million to back problems, and 23 million to cardiovascular complaints (Cahill, Landsbergis, and Schnall, 1995, p. 12).

A European study referred to by the European Agency for Safety and Health at Work stated that 28% workers reported stress-related health problems. This makes stress the second most reported problem after back-pain (30%) and amounts to 41 million workers affected by work-related stress each year in the European Union. The following is an extract from a press

release by the International Labor Organization in Geneva: "A study of mental health policies and programs affecting the workforces of Finland, Germany, Poland, United Kingdom, and United states shows that the incidence of mental health problems is increasing as many as one in ten workers suffering from depression, anxiety, stress or burnout, which lead to unemployment and hospitalization (Work-Related Stress - Different Meanings To Different People, 2000, p. 3). The US National Institute for Occupational Safety and health (NIOSH) lists as possible consequences of work-stress, cardiovascular disease, musculoskeletal disorders, depression, burnout, increased danger of workplace injury, cancer, ulcers, impaired immune functions and suicide; other consequences are absenteeism, high staff turnover, high levels of sick leave and conflict (Sauter et al., 1999, p. 7 - 10). In Western Australia Statistics produced by WorkCover Western Australia show that the duration of work-related stress claims increased by 14.6% between 1996/97 and 1997/98. The majority of work-stress claims had durations of 6 to 59 days or over 121 days. The average cost per claim was \$27,519 in 1997/98. Work-related stress claims increased by 34.9% between 1995/96 and 1998/99. It is generally agreed that these figures represent only the "tip of the iceberg" since many incidences result in workers' compensation claims (Kendall et al., 2000, p. 84 - 86).

In addition, realizing the following facts about stress have emphasized the importance and impact of work-related stress:

1. Stress plays a role in 80% of all illness.
2. Stress is the single biggest issue many disability programs face.
3. Stress claims rose 30% between 1996 and 1998, and most companies spent two to three percent of their payroll on short-term disability claims, half of which may be stress-related.
4. Direct costs of work-related stress include grievance, complaints, litigation, turnover, and reduced performance.
5. Indirect costs include low motivation, low morale, faulty decision making, poor work relationships, and missed opportunities.

6. Between 70% and 80% of absentee days are related to stress as headaches, back pain, asthma, exhaustion, and chronic fatigue.

The causes of stress include overwork, organizational change, unreasonable deadlines, office politics, and lack of recognition (Kenny, 2000, p. 18 - 21).

Therefore, organizations must develop the art of stress management to keep at a level of stimulation that is healthy and enjoyable; in other words, they should be able to monitor and control stress so that the individual can operate at a level that is most comfortable and the organization most productive.

### Problem of the Study

Where workplace matters once focused on the safety issues of physical working conditions (such as: hazardous materials, noise, cleanliness, lighting and physical work overload), concern is now concentrated on the escalation of complaints relating to psychological stress (Ivanovich et al. 1990, p. 252). Several studies have linked stress in the workplace to increased absenteeism (Cooper and Cartwright, 1994, p. 459), poor work performance (Kohler and Kamp, 1992, p. 39), health problems and staff turnover (Cooper, 1986, p. 327). A recent study found that stress was associated with depression, anxiety, sick leave, and propensity to leave (Quine, 1998, p. 36 - 38).

Knowing more about work-related stress, in particular, and trying to identify its indicators, causes, and effects will allow to control and manage the stress levels when it is causing problems in the workplace, assist on changing the work environment, and providing employees with help to reduce high levels of stress (Williamson, 1994, p. 168 - 9). If this is done successfully, organizations can be more productive, efficient, and competitive, cutting direct and human costs associated with job stress.

### Objectives of the Study

The study aims to address the following issues and to acquire complete comprehension to them.

1. Identify the key factors that contribute to the phenomenon of work-related stress.
2. Examine the problems associated with work-related stress.
3. Identify the major features of healthy stress-free organization.
4. Develop organizational and individual stress management strategies.

### Study Questions

Based on the mentioned objectives, the study will be answering the following questions:

1. What is stress?
2. What are the factors that contribute to the occurrence of stress?
3. How does work influence stress?
4. What are stress effects and impact on work?
5. What are the policies on workplace stress?
6. How to regulate stress at work, both on the individual and organizational level? In other words, what are the strategies to adopt to manage stress in order to prevent or, at least, reduce it? And the role of the different parties?

### What 's Job-Related Stress

What is stress? Stress is anything that stimulates an individual and increases his level of alertness (Shirom, 1982, p. 21). The word stress derives from the Latin word "Stingere" meaning to draw tight and was used during the seventeenth century to describe hardships or affliction (Ellis, 1999, p. 2). Stress, as defined by Robbins (1998), is a dynamic condition in which an individual is confronted with an opportunity, constraint, or demand related to what he or she desires and for which the outcome is perceived to be both uncertain and important (p. 653).

As for work-related stress, the Japanese call it Karoshi. It means the sudden death by heart attack or stroke caused by too much work (Daily, 1998, p. 2/2). According to the US National Institute for Occupational Safety and Health (Sauter et al., 1990, p. 1145), work stress refers to the harmful physical and emotional responses that occur when the requirements of the job do not match the capabilities, resources, or needs of the worker. Job stress can lead to poor health or even injury.

Thus, stress is found in all workplace; however, it can have good and bad effects on individuals, their work performance, and their health and well-being (Williamson, 1994, p. 163 - 5). So, it is important to note that not all stress is negative or bad. For instance, in his early work on the topic of stress, Selye (1976) conceptualized two categories: namely good or desirable (eustress) and bad or undesirable (distress). Eustress, at least challenging, can produce positive effects such as maximization of output and creativity; without this positive stimuli, life can become stressful. In contrast, distress is evident when a person perceives himself or herself as having no ability to control a stressful event. Distress is likely to result in loss of productivity and a decline in the overall levels of well-being (p. 15 - 17). However, in this study, the only interest is in the negative or undesirable stress.

Work-related stress is reflected in a person's behavior. Stressed workers smoke more, eat less well, have more problems with alcohol and drugs, have more family problems, are less motivated on the job, have more trouble with co-workers, and have more physical illness (Cahill, Landsbergis, and Schnall, 1995, p. 10 - 12). Typical behavioral changes are reduced performance, deteriorating relationships, indecisiveness, irritability, absenteeism, and health complaints with symptoms ranging from boredom, insomnia, fatigue, depression, listlessness, diarrhea, cramps, constipation, palpitations, itching, confusion to an inability to concentrate and feelings of being overwhelmed. In extreme cases, stress can manifest itself in the form of aggressive and threatening behavior that in turn can lead to stress by other employees (Work-Related Stress - Different Meanings to Different People, 2000, p. 3).

### Hypothesis of the Study

The study is revolving around one major hypotheses which is "The workplace stress is not only unhealthy for those being stressed out but also for the organizations which are allowing it to continue."

### Methodology of the Study



The study evolves out of an interest to investigate the well-being of the middle level managers in the petroleum sector in what is acknowledged as a "challenging working environment". The petroleum sector is selected as the domain of study as it is one of the most important sectors in the Egyptian economy. The middle managers are the focus of the investigation since they represent the main vehicle to implement the top management strategies through monitoring lower levels in the organization.

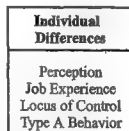
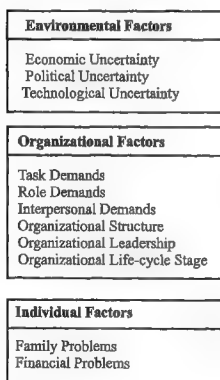
Data was collected by a means of a survey that was administered to a random sample of the middle managers. The study achieved a

response rate of 61% (N=166).

Besides, of course, a desk study was conducted to gather secondary data and information about stress and its related issues.

The study is based on the stress model presented by Dailey (1998). The model is illustrated in the following figure.

### Causes of Stress



**Experienced Stress**

### Consequences of Stress

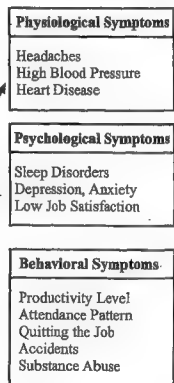


Figure: The Stress Model (p. 2/5)

According to this model, researchers agree that the causes of stress fall into three categories:

1. Environmental factors:

- Economic factors representing the apprehension that people experience when employment conditions deteriorate and job insecurity rises for the worker.
- Political uncertainty.
- Technological uncertainty inducing job stress through technological breakthroughs and its attendant knowledge to obsolescences.

2. Organizational factors:

- Task demands that include the extent to which the employee experience autonomy, variety, and feedback about performance; also the physical environment is included.
  - Role demands that refer to conflicts that arise between the employee's personal values and supervisory and organizational values, in addition to, conflicts in the expectations among peers, supervisors, and the employee.
  - Role ambiguity.
  - Interpersonal demands referring to the pressures created by groups and the employee's co-workers.
  - Organizational culture referring to the extent to which the organization is highly formalized with extensive work rules and policies that strain the work choices of employees. Also, centralization is an aspect of organizational structure that can act to limit the discretion in decision making.
  - Organizational leadership.
  - Organizational life-cycle stage referring to the stages of establishment, growth, maturity, and decline.
3. Personal life factors:
- Family problems.
  - Financial problems (Dailey, 1998, p. 2/4 - 2/8; Robbins, 1998, p. 655 - 6).

As for the consequences of stress, they are grouped into:

- Physiological symptoms referring to the changes in metabolism that accompany stress.
- Psychological symptoms that threaten the mental health of the employee.
- Behavioral symptoms that relate to changes in performance, absenteeism, hopping from

job to job, altered eating habits, exercise patterns, cigarette smoking, use of alcohol and drugs, rapid speech pattern, nervous fidgeting and withdrawal behaviors (Dailey, 1998, p. 2/9 - 2/11).

Employers reported that those stressed-out employees make more physical and mental health insurance claims, are less productive, and exhibit more absenteeism, turnover, and substance abuse (Dailey, 1998, p. 2/10; Robbins, 1998, p. 659 - 61).

The individual characteristics provide the mechanism that allows the person to interpret stressors in a positive or a negative fashion (eustress or distress). These factors also moderate the relationship between potential stressors and experienced stress.

- Perception shows that people react less to the reality of the situation than to how they interpret and perceive the situation. Thus, apprehension about an upcoming job event is usually much worse than the event itself.
- Job experience is a powerful stress reducer once it is acquired. However, the absence of job experience is a powerful stressor that can be a basis for role ambiguity and fears of inadequate or obsolete knowledge.
- Locus of control refers to a pattern about the connection between behavior and its consequences. Internalizers, who believe that they are in control of their lives because they are responsible for things that happen to them in life, perceive their jobs to be less stressful than do externalizers.
- Type A behavior is defined as "an action-emotion complex that can be observed in any person who is aggressively involved in chronic, incessant struggle to achieve more in less and less time against the opposing efforts of other things and other people.. Aggression, hostility, and anger contribute more to experienced stress. This tendency is strongly correlated with forms of heart disease (Dailey, 1998, p. 2/8 - 2/9).

### Limits of the Study

Work-related stress is a very complex topic. This paper is not attempting to address it in all of its aspects.

First the paper is going to address stress as being undesirable leading to negative impact on the employee and the organization.

Second, the environmental factors and the personal factors are not considered in this study as they fall outside the control of management. The main concern will be with the organizational factors causing work-related stress. It is assumed if the right strategies are set to manage such organizational causes of stress, both the organization and employee well-being will be enhanced and improved.

Third, the importance of individual differences can not be ignored in discussing stress and initiating prevention strategies to cope with stress. However, scientific evidence suggests that certain working conditions are stressful to most people, such as: excessive workload demand. Such evidence argues for greater emphasis on working conditions as the key source of job stress and for job redesign as a primary prevention strategy (Sauter et al., 1999, p. 4).

Based on this, the study is mainly concerned with the organizational factors causing stress, its effects, and how to manage stress through dealing with such causes via effective strategies.

### Findings of the Study

The findings of the study can be summarized as follows:

#### A. Stress and its Causes

- Respondents pointed out that stress refers to pressure and its effects. In other words, respondents addressed stress as setting strain on employees.
- Respondents particularly approved of the dismissal of the term "positive stress" though some wanted the definition to show that stress was not a personal weakness.
- Many respondents felt that, since it was impossible to separate work-related stress from nonwork stress, stress should be managed holistically. However, others felt that a judgment should be made about the predominant cause, and that employers should not be held liable for matters outside their control. Still others thought that there are sufficient workplace-only causes of stress that need to be considered.
- Based on the desk study, the researcher has identified the different causes of stress and tried to find out if they are applicable in the petroleum sector. The researcher has identified five major categories of causes of stress (Aguis, 1999, p. 1; Cahill, Landsbergis, Schnall, 1995, p. 1-4; Seven steps to reduce stress at work, 2000, p. 1-2; and Stress In The Work Place: Stress Costs and Costs Plenty, 1995, p. 1-5).

Stress Cause		Percentage
<b>Factors unique to the job</b>	Repetitive tasks	21%
	Feeling out of control	15%
	Feeling direction-less	13%
	Unrealistic deadlines	40%
	Long and difficult hours	14%
	Inadequate staff and resources	15%
<b>Role in the organization</b>	Jobs exceeding authority and resources	37%
	Work overload	42%
	Conflicting demands	39%
	Role ambiguity	19%
	Increasing commitments	38%
	Lack of involvement in decision making	27%
<b>Career development</b>	Lack of promotions	28%
	Lack of career paths	36%
	Lack of training, especially for new technologies	36%
<b>Interpersonal relationships</b>	Poor communication	53%
	Unfair and demanding managers	25%
	Unsupportive and abrasive co-workers	28%
	Office gossip	32%
	Personality clashes	28%
	Power struggles	26%
<b>Organizational climate</b>	Efforts to reduce costs	10%
	Uncertainty and lack of information about change	37%
	Discrimination	27%
	Authoritative management style	22%
	Staff turnover	5%
	Hire and fire culture; i.e. job insecurity	2%

*Figures add more than 100% as more than one response is possible.*

Through the analysis of the above figures, it is found out that interpersonal difficulties is the primary source of work-related stress, with poor communication being the major problem. In addition, role played in the organization is mainly characterized as being overloaded and having no resources to back up, besides having conflicting demands. Career development, especially lack of career paths and training in new technologies, has to be considered as a source of stress. As for factors unique to the job, the main source of stress is the unrealistic deadlines set on the middle level managers to complete their assignments and fulfill their tasks. Lastly, the organization climate is healthy to some extent; however, lack of information about change and discrimination are still a cause of stress; on the other hand, the staff turnover and job insecurity as sources of stress are of negligible effect.

#### B. Stress and its Consequences

- About 94% of the respondents agreed that stress at work is a health, safety, and welfare issue as it can affect health and well-being. In other words, there is a little dispute against stress having a significant negative impact on the well-being of both the individual and the organization.
- The consequences of work-related stress can be summarized in two words: suffering and financial loss.
- Respondents agreed that the indirect costs to employers of stress related illness are staggering out but unfortunately employers rarely actually attempt to estimate those costs. Instead, the employers simply treat absenteeism, high labor turnover, and low productivity as an intrinsic part of running business or simply blame the problems on the workforce with the allegation that workers are simply lazy, old, or slow. This has matched what was stated by Ellis (1999, p. 22 - 23).
- From the desk study, it is deduced that "employees suffer from low morale, burnout, anxiety, lost income, and even unemployment associated in some cases with the inevitable stigma attached to mental illness. For employers, the costs are felt in terms of low productivity, reduced profits,

high rates of turnover and increased costs of recruiting and training replacement staff. For governments, the costs include health care costs and insurance payments as well as the loss of income at the national level" (Fox et al., 1993, p. 39 - 45).

#### C. Stress and its Management

- Employers do not know what stress is and hence are not solving problems before they become acute. They are generally not capable of either solving the problems that create stress or able to get their employees the right people to help them solve problems.
- Too often, employers want these problems to just go away. The employer may see the stressed employee as an inconvenience or a nuisance. They believe that they have more important things to do in running their business; they do not see themselves being the solution to their employees' personal problems. They expect the medical profession to solve these stress problems.
- About 98% of the respondents thought that more should be made to tackle stress. The main reasons given for taking action were because stress can lead to sickness absence, and ill-health retirement, as well as ethical and legal issues. Those who answered "no" were concerned with issues such as stress being an individual response to pressure. They did not wish to state interference in this area and linked stress at work to issues about life-style and non-work pressures. However, it should not be ignored that stress creates enormous costs, both financially and in human-terms, although the costs are difficult to quantify as a result of misleading statistics, unreported instances, staff turnover, and inconsistent recording (Kendall et al., 2000, p. 3).
- Employers are not adequately trained to recognize stress problems or situations early.
- 35% of the respondents illustrated the importance of the workplace as an important environment to educate individuals and raise their awareness of mental health difficulties in order to target mental health problems and prevent them from developing.
- Respondents recognized a need for a range of people to do a range of things to tackle stress,

including government in tackling the overarching socio-economic factors that cause stress generally; strong emphasis on risk assessment by employers; and some respondents considered that employees have a share responsibility for their stress.

- Respondents broadly supported the concept that the ideal was to prevent stress before it occurred, through the good design of work and the adaptation of good management practices. It could be monitored through a range of organizational measures. On a more practical level, there were suggestions of tackling stress as soon as it affects the well-being or the employees' ability to do their work. It certainly has to be tackled before employees collapse.
- There was a major support to educate employers that stress can be caused by work and can make people ill, and to inform employers about the action they can take at any organizational level to prevent it.
- Majority of respondents pointed out that there should be an assurance that stress reduction programs must be reinforced and monitored.
- It was agreed that the approach to reduce or prevent stress is a mutual responsibility of the employer and the employee, though some respondents have reservations. That's why, researchers agree that both the job and the person play a role in situations of work-related stress. Therefore, when analyzing work-related stress, it is important to obtain an objective understanding of both the demands of the job and the vulnerability of the person (Freeland and Lubin, 1988, p. 37).

### Stress Management Strategies

After conducting the field study on the middle level managers in the Petroleum sector (to identify the causes of work-related stress, its consequences, and the actions taken to overcome it) and after consulting the different material available to the researcher on how to manage stress, what follows is an action plan to be considered by both the employees and management to reduce the stress level in their organizations.

It is worth noting that to reduce work-related

stress means reducing illness, pain and suffering for people and improving productivity and corporate results for business (Work-Related Stress - Different Meanings to Different People, 2000, p. 3).

### A. Creating a Stress Free Work Environment

To have a stress free organizational culture, the following list of management principles is conducive.

- Develop, jointly with staff, an organizational stress management policy and grievance procedures that cover both preventative strategies and the provision of help.
- Communicate and apply the organization's stress management policy in a top down approach, i.e. demonstrate that management is serious about the prevention of stress.
- Ensure that people are employed in accordance with their capabilities and skills.
- Provide employees with genuine opportunities to participate in decisions concerning issues such as their roles, workloads, responsibilities, occupational safety, career developments, and future employment prospects.
- Stressful jobs are high in demands and low in control; so, create an organizational culture where employees have a sense of control and ownership of their work.

Create a work environment that takes employee's responsibilities outside the job into account.

This list demonstrates that the prevention of work stress is primarily about open and honest communication between employers and employees. Also, it is about maintaining people's sense of security, dignity, recognition, and respect (Work-Related Stress - Different Meanings to Different People, p. 4).

In building the strategy of a stress free organization, the researcher used the strategy identified by Cahill, Landsbergis, and Schnell, (1995) as a base.

- Offer a work-related job which sends a message to the employees emphasizing that management is concerned about them and about their stress levels. This can be done in either a half or a full day session.

- Form a work-related stress committee which could meet on an ongoing basis and formulate a strategy for improving the work environment in the organization. Group membership in this committee should include both management and employees. In addition, it is essential to provide this committee with adequate resources to make a serious and sustained effort; the resources may include access to relevant consultants, training materials, relevant records, and release time.
- Increasing employees' sense of control and participation in the work place; this will work out through (1) using staff meetings more effectively to encourage participation and input, and (2) developing autonomous work groups.
- Increasing the skill levels of employees; this is to be achieved through: (1) increased skill-based training, (2) use career ladders to reward skill development, (3) use of job rotation to expand skills, (4) use of job redesign to increase the range of skill needed, and (5) healthy use of computers for skill development.
- Increasing levels of social support; its key components are (1) training in proactive supervision emphasizing positive feedback, employee growth and development, open lines of communication, and strong levels of support, (2) training in conflict resolution and team building, and (3) appropriate use of staff retreats.
- Improving the physical working conditions; this includes (1) improving indoor air quality, (2) reducing levels of physical hazards, and (3) job redesign to reduce incidence of repetitive strain injuries; that is reducing repetitive work, awkward work postures, and heavy lifting.
- Healthy use of technology which entails (1) healthy use of computers (while computers can be a tremendous help in work, they can increase stress levels if the computer work is poorly designed), (2) staff involvement in choosing new equipment
- Maintaining job demands at healthy levels; possible strategies are (1) reduced use of overtime, (2) caseload restrictions, (3) brake mechanism (an administrative group

designed to reduce the amount of change the organization initiates), and (4) formation of "What we do not need to do?" committee whose primary task is to find out low priority or unnecessary tasks.

- Providing job security and career development including (1) extension of career ladders and (2) expansion of responsibilities and tasks.
- Providing healthy work schedules which (1) reduce use of forced overtime, (2) rotate shifts in a forward (day-to-night) schedule, and (3) use flextime and other alternative work schedules.
- Improving personal coping mechanism. These are individual strategies to help employees reduce stress; they include: (1) improving diet of employees, (2) encouraging the employees to exercise, and (3) training in deep muscle relaxation techniques, (4) training in effective cognitive strategies, (5) training in substance abuse awareness (not to drink more, not to take more prescription medication, not to take illegal drugs), and (6) organize discussion groups on healthy stress reducers, and (7) allow for transition time for employees to relax for 20 - 30 minutes before assuming family responsibilities (stressed-out employees on the domestic domain show negative consequences at work) (p. 3 - 9).

That's why, the three levels of strategies to reduce stress are:

1. Personal intervention strategies designed to help employees to cope more effectively with stress; they include: diet, exercise, cognitive techniques, employee assistance programs, and relaxation training.
2. Small group interventions intended to help workers to develop more social support both on the job and at home; they entail: supervisory training, family counseling, team building, and sensitivity training.
3. Structural or organizational strategies directed towards improving conditions at work; they encompass: modifying shifts, reducing physical hazards, improving career ladders, modifying the use of training and technology, job rotation and enrichment, increasing skill levels, and worker decision

making (p. 13).

### **B. Strategies Adopted by the Individual and the Organization**

No standardized approaches or simple "how to" manuals exist for developing a stress prevention program. Program design and appropriate solutions will be influenced by several factors: the size and the complexity of the organization, available resources, and specifically the unique types of stress problems faced by the organization (Sauter et al., 1999, p. 11).

Effective help addresses the cause of the problem and not only the symptoms. This help comes from employers and managers who have the authority and skills to address the cause of the problem. This requires listening, communication, and a willingness to look at work-related stress from the affected person's perspective. In addition, other approaches have to be considered. Frequently, the assistance of health professionals with appropriate qualifications and skills may have to be sought (Work-Related Stress - Different Meanings to Different People, 2000, p. 5).

How to deal with stress is divided into two parts. The first part addresses what an individual can do to help himself better cope with pressures of work and the second part is what the employer / the organization can do to reduce the amount of stress produced by a particular job.

#### **1. Strategies for the Individual**

Managing stress well is not easy and takes time and practice. Developing coping skills is important for the health and well-being (Heathfield, 2000, p. 1). An employee can take personal responsibility for reducing his stress level. Individual strategies that have proven effective include implementing time management techniques (Robbins, 1998, p. 661), relaxation (Daily, 1998, p. 2/12; Robbins, 1998, p. 661), exercise, diet, opening up, seeking professional help (Daily, 1998, p. 2/14; Gordon, 1999, p. 286 - 7), and learning to identify and reduce sources of stress (Gordon, 1999, p. 287).

To effectively cope with stress, the employee must assess the next variables so as to determine the pace and the effectiveness of his work:

1. Time demands: It refers to the time allotted for the completion of work tasks.
2. Sequencing and priority setting: It refers to the amount and type of work to be done.
3. Personality style: It refers to whether the employee is fast or slow, enjoy many tasks together or one at a time, prefer details or a broad perspective.
4. Quality demands: It refers to the level of quality required to the various tasks performed.
5. Tension level: It refers to how tense the employee is.
6. Level of resistance: It refers to how healthy and well-rested the employee is.
7. Emotional state: It refers to whether the employee is positive or negative, optimistic or pessimistic, relaxed or perfectionistic.
8. Environmental problems: It is concerned with lighting, ventilation, noise; i.e. it refers to the comfort and convenience at the workplace.
9. Rhythm and timing of others: It refers to how the co-workers affect the employee's pace and style of working (Job Stress, 2000, p. 3).

According to Blood (1996), a comprehensive stress management program consists of three elements:

1. Life situation interventions: It refers to avoiding, managing, modifying stressors in the immediate environment through using effective communication skills, behaving assertively, working as a part of a team, negotiating for win-win situations, developing an appreciation for diversity among people, and learning about change in the workplace.
2. Perception interventions: It refers to modifying the way of thinking about stressors. This is attained through developing an awareness of the thought process about things and events. To improve the thought process, consider the big picture, question the logic of the assumptions made, ask for evidence, look for exceptions, challenge the simplistic thinking and handle more complex explanation for the situation,



- look for creative approaches, and reassure that effective responding to danger without considering the situation a major emergency.
3. Emotional and physiological interventions: It refers to managing the way body responds to stress. This will require breathing deeply, using relaxation training to reduce emotional and physical arousal, and using exercises to utilize the energy created by the stress response (p. 1 - 3).

Keeping a stress diary is an effective way of finding out both what causes stress and what level of stress is preferred. In this diary, the employee notes stress level and how he feels through out the day. He records routine stress and, in particular, more stressful events, along how he handles such situations. After few weeks, he should be able to analyze this information. It is important as the employee is carrying out this analysis to note down the outcomes of the jobs done while being under stress. This should be giving him two types of information: (1) the level of stress he is happy with and makes him work most efficiently, and (2) the main sources of unpleasant stress; he should understand what circumstances make the stress particularly unpleasant, and understand whether the strategies used to handle stress were effective (A Plan For Managing Stress, 2000, p. 1 - 3).

According the Cooper (1993, p. 1 - 2) and Malone (1998, p. 1 - 2), there are some actions to consider to avoid stress:

1. Get organized: Getting priorities straight will help the employee plan his day and provide him with a road map of where he is going. By doing this, he will follow a straighter path and not be so overwhelmed and lost.
2. Remember time limits: Trying to fit the work load with the working hours, putting too much load requiring more time is impossible and will leave the employee frustrated and feeling like a failure.
3. Leave home without the perfectionism: Nothing is perfect or will be perfect, so the employee must stop to make every project, every situation, and every decision perfect. "Just do your best and leave it at that" is the rule to follow.

4. Drop the superman approach: The employee should be working with his pace and maintain a steady flow or rhythm.
5. Try to maintain a positive attitude: Negative thinking drains one's energy and motivation. The employee must think positively about what he is doing.

Cooper (1993) also added:

- The employee should share his feelings with others.
- He should get advice from other professionals at work when facing problems with other colleagues or clients.
- He should define the business; in other words, make sure others understand what the employee is doing so as not to have a clash in expectations.
- He should spend some time by himself.
- He should nurture the relationships that nurture him.
- He should be alert to excuses for overwork.
- He should rejuvenate himself regularly.
- He should seek the right doctor if he needs help (p. 3).

An important tip provided by Heathfield (2000), the employee should learn to say "NO" for the activities which he does not have to do. An additional point, he can not be all things to all people (p. 4 - 5).

## II. Strategies for the Organization

In order to successfully prevent stress, management must be aware of the steps of the stress prevention process:

1. Problem identification: This step is concerned with exploring the scope and source of a suspected stress problem in the organization. Group discussion among managers, labor representatives, and employees can provide rich sources of information. Such discussions are needed to design formal surveys for gathering input about stressful job conditions from a large number of employees. Information should be obtained about employee perceptions about their job conditions and perceived levels of stress, health, and satisfaction. Moreover, objective measures such as absenteeism, illness, and turnover rates, or performance

problems can be examined to gauge the presence and scope of job stress. Data should then be summarized and analyzed to answer the questions about the location of a stress problem and job conditions that may be responsible. This step may require the help of experts from a university or consulting firm.

2. Design and implement intervention: This stage is set for design and implementation of an intervention strategy. A team is asked to develop recommendations based on the analysis of data and consultation with outside experts. Before any intervention occurs, employees should be informed about actions that will be taken and when they will occur.
3. Evaluate the interventions: Evaluation is necessary to determine whether the intervention is producing desired effects and whether changes in direction are needed. Time frames for evaluating interventions should be established. Moreover, evaluations should focus on the same types of information collected during the problem identification phase of the intervention, including information from employees about working conditions, levels of perceived stress, health problems, and satisfaction. Employee perceptions are usually the most sensitive measure of stressful working conditions and often provide the first indication of intervention effectiveness. Adding objective measures may be useful. However, the effects of job stress interventions on such measures tend to be less clear-cut and can take a long time to appear (Sauter et al., 1999, p. 12 - 15).

There are three stages of interventions to deal with stress:

1. Primary interventions: They are concerned with taking preventative action to reduce or eliminate causes of stress (stressors). Management of stress has involved the development of occupational health and safety legislation in an attempt to create "healthy organizations."
2. Secondary interventions: They are concerned with the prompt detection and management of stress by increasing self-awareness and

improving stress management skills. The strategies include interventions such as Employee Assistance Programs and psychological counseling.

3. Tertiary interventions: They are concerned with the rehabilitation and recovery process of those individuals who have suffered or are suffering from ill-health as a result. At this stage, employees are usually managed individually through medical or psychiatric interventions (Earnshaw and Cooper, 1996, p. 78 -91; Baker and Saunders, 2000, p. 3; Kendall et al., 2000, p. 88 - 100).

Strategies considered by management to reduce stress include improved personnel selection and job placement, use of realistic goal setting, redesigning of jobs (to give employees more responsibility, more meaningful work, more autonomy, and increased feedback), increased employee involvement, improved organizational communication, and establishment of corporate wellness programs (Gordon, 1999, p.288; Robbins, 1998, p. 662 -3).

These are some tips for management to reduce stress level in the organization:

- Reward performance and productivity, not "face-time" spent working.
- As a supervisor, live by your values and encourage employees to live by theirs.
- Build respect based on trust and respect (Daily, 1998, p. 2/13 - 2/14).

In addition, Malone (1998) stated that caring is the most important part to motivate people; that is why, a manager has to make people feel that they are important, valued, appreciated in order to continue to produce at top performance. This requires the management to practice the following to reduce stress level:

1. Praise positive work; do not take it for granted.
2. Show appreciation.
3. See every employee with equal value.
4. See each employee as different with different needs.
5. Communicate (share information, give clear directions, and set reachable goals for the staff) (p. 2 - 4).

Moreover, the manager should:

- Ensure that the workload is in the line with workers' capabilities and resources.
- Design jobs to provide meaning, stimulation, and opportunities for workers to use their skills.
- Clearly define workers' roles and responsibilities.
- Give workers opportunities to participate in decisions and actions affecting their job.
- Improve communication; reduce uncertainty about career development and future employment prospects.
- Provide opportunities for social interaction among workers.
- Establish work schedules that are compatible with demands and responsibilities outside the job (Sauter et al., 1990, p. 1152 - 8; Sauter et al., 1999, p. 11 - 12).

Actions taken to reduce stress include: (1) greater participation of employees in work scheduling to reduce unrealistic deadlines, (2) more frequent meetings between workers and managers to keep supervisors and employees updated on developing problems (Aguis, 1999, p. 3).

One last important point, employee loyalty and exceptional performance spring from one-to-one work relationships that reflect a supervisor's concern for stressors acting on a subordinate (Daily, 1998, p. 2/14).

#### Recommendations of the Study

In addition to the strategies and guidelines introduced, the following recommendations can still be presented to management to better manage stress and reduce its negative effects.

The aim is to reduce the amount of stress in the workplace. It is unrealistic to assume any workplace could be totally made free of stress (Williamson, 1994, p. 163). The employer's responsibility is to reduce level of stress in the workplace so it is manageable stress.

The first step is learn more about how stress affects people. Effective communication is the foundation of good stress management (Stippler, 2000, p. 1 - 2). By understanding this, managers

can more clearly and compellingly communicate in depth and breadth to which stress compromises employee performance. This may require more than one-day stress management seminar. It requires brutal honesty about one's management practices and policies and a commitment to do the hard work necessary to change course (Lee, 1997, p. 6).

The stress management courses should be for management rather than employees (Ellis, 1999, p. 24). In other words, the role of management and their participation in stress management should never be minimized. In addition, for any plan to manage stress in the workplace to be useful, the employer must first assess the work environment and workers' needs. Problems of stress areas have to be properly identified; this requires work surveys and a review of work practices (Williamson, 1994, p. 165). One of the approaches to assess the employee levels of stress includes audit surveys. Translating stress audit data to assist management in planning policy and interventions in the workplace requires using the data to establish a "risk assessment" for the work place (Baker and Saunders, 2000, p. 8 - 11). However, it should be emphasized that managers should understand the normal progression of stress-producing situations and do not expect an immediate return to total productivity after a stressful event (Heathfield, 2000, p. 4).

To prepare for a stress prevention program, the program should follow the following guidelines:

1. Building general awareness about job stress (causes, costs, and control).
2. Securing top management commitment and support for the program.
3. Incorporating employee input in all phases of the program.
4. Establishing the technical capacity to conduct the program (e.g. specialized training for in-house staff or use of job stress consultants) (Sauter et al., 1999, p. 11 - 12).

Additional guidelines to reduce stress are:

1. All employees know what is expected from them in their jobs.
2. People are never put in a performance

situation without proper and adequate training and job orientation.

3. Sufficient direction detail is given to all employees including performance standards, priorities, company policies, codes of personal conduct, required procedures, and goals or other expected performance outcomes
4. Employees have a practical means to raise concerns and problems about their work and a process to get them addressed and resolved.
5. Fair procedures are used to correct any unacceptable behavior of any member of the business - poor work is condoned and good work is recognized and rewarded.
6. Management is required to develop supportive, coaching relationships with employees.
7. All employees are aware of their personal performance as it relates to expected standards or outcomes; employees should not be dependent upon their supervisor's time and attention to know how well they are performing.
8. If employees can not have much control over the pace and content of their work, they should be empowered with some control over their performance record including performance reviews.
9. A business must have management process on place to monitor and ensure that these requirements actually happen all the time and throughout the business (Kent, 2000, p. 1 - 2).

Moreover, every employee should have a specific, written job description; with clear job description, the employee expectations are spelled out as are the boss's. This matches in the same time finding the employee a job he likes that fits his skills, abilities, and skills; also, do not tying him to a job just because of salary, pension, and other benefits (Miller and Smith, 1997, p. 1 - 2).

Gain-sharing programs, which link employee effort to rewards, often result in productivity improvements of more than 20% in the first year as stated by Kevin Paulsen, a consultant from W.M. Jackson and Company. Creating an organizational climate, that encourages and supports people to perform at their best and

rewards them according, creates a happier and healthier workforce (Lee, 1997, p. 6).

Finally, the companies can offer access to programs which address issues like exercise and modification, advice on dietary control, lifestyle management, and some health checks; some could even have on site recreational facilities (Ellis, 1997, p. 24 - 26).

### Conclusion

Employers and employees need to agree that work-related stress:

- is a serious problem,
- can lead to poor health and low productivity,
- is not an illness,
- is people's reaction to excessive pressure and demands,
- can affect employees at every level, including managers and executives, and
- has nothing to do with being a wimp (Work-Related Stress - Different Meanings to Different People, 2000, p. 2).

In addition, they have to realize how costly (money, human and organization-wise) stress can be if not managed properly. Some of the most serious consequences of stress are:

1. Absenteeism.
2. Workers compensation claims.
3. Litigation.
4. Conflict and interpersonal problems.
5. Violence.
6. Customer service problems.
7. Resistance to change.
8. No time to do it right; no process improvements are done.
9. The loss of intellectual capital (Lee, 1997, p. 1 - 6).

The most successful managers are those who are able to maintain a working environment which fosters trust, honesty, and other positive attitudes amongst their workforce. Although these are not easy goals to attain when taking into consideration their own problems, they are necessary if the organization is to thrive. Management would do well remember that they have enough conflict and competition in the marketplace with their competitors; and if they are to gain a competitive advantage against these competitors, they need support and not conflict

and negativity with their staff (Ellis, 1999, p. 23).

The most important step is creating a healthy stress free organization is to make serious and sustained commitment by top management. This will be taking time as no serious effort should be initiated with a time frame limited to few weeks or months. This requires improvement in employee health and satisfaction which will include:

- Increasing employee autonomy and control.
- Increasing the skill levels of employees.
- Increasing the levels of social support (both supervisory and co-worker support).
- Improving the physical working conditions.
- Making a healthy use of technology.
- Providing a reasonable level of job demands.
- Providing job security and career development.
- Improving personal coping mechanism of employees (Cahill, Landsbergis, and Schnall, 1995, p. 3-9).

Communication plays a major role in managing stress. People should be aware of their stress levels and communicate stressful situations to their employers before stress develops into a problem. For this to happen, employers need to ensure that the organization's culture is one in which employees can comfortably talk about work-related stress without there being a stigma attached to it (Work-Related Stress - Different Meanings to Different People, 2000, p. 2).

From the previous discussion, managers should be aware to:

- Allow workers time to recharge after periods of intense or demanding work.
- Important information that significantly affects employees is best transmitted face-to-face.
- Encourage social interactions between staff and promote problem solving around work issues and increase emotional support.
- Staff need a balance between privacy and social interaction at work.
- Avoid electronic monitoring of staff. Personal supervision generates considerably less stress (Arches, 1991, p. 203-5).

It is worth emphasizing that it is not possible to eliminate all possibilities of work stress. The causes of stress are numerous and diverse for any organization to be completely free of stress, although, it is possible for the employer to reduce its likelihood and detect its causes at a much earlier stage.

To finalize, stress management programs include better health for employees, reduced sickness absence, increased performance and output, better relationships with clients and colleagues, and lower staff turnover; a future major benefit is the avoidance of litigation before courts (Matthews, 1999, p. 4).

## References

- Agius, Raymond. "Managing Stress at Work." *Stress*. 1999.  
 <<<http://www.agius.com/acw/com.../stress.html>>>
- Arches, J. "Social structure, burnout and job satisfaction." *Social Work*. 36 (1991): 202-6.
- Baker, Barry and Mark Saunders. "Stress at Work: Assessing the Risk." *Occupational Health Review*. September/October, 2000.  
 <<<http://www.workstress.net>>>
- Barling, J. *Employment, Stress, and Family Functioning*. New York: Wiley. 1990.
- Blood, Tim. "Managing Job Stress." *Human Relations*. 1996.  
 <<<http://lsnec:1080/stuser/hrwork/stress.html>>>
- Cahill, Janet, Paul A. Landsbergis, and Peter L. Schnall. "Reducing Occupational Stress: An Introductory Guide for Managers, Supervisors, and Union Members." In *Proceedings of the Work Stress and Health '95 Conference*, 1995.
- "Combat job stress: Does work make you sick?" *Stress*. 1999.  
 <<<http://www.convolve.com/markjr/cjstress.html>>>
- Cooper, C.L. "Job distress: Recent research

and the emerging role of the clinical occupation psychologist, *Bulletin of the British Psychological Society*, 39 (1986): 325-31.

Cooper, C.L. and S. Cartwright. "Healthy mind, healthy organisation: A proactive approach to occupational stress," *Human Relations*, 47 (1994): 455 - 70.

Cooper, Joel R. "Good preventive medicine: How to avoid burning out." *Stress*. 1993.

<<<http://www.workhealth.org>>>

Dailey, Robert. *Organizational Behavior*. Great Britain: Heriot-Watt University, 1998.

Earnshaw, J. and C. Cooper. *Stress and Employer Liability*. London: IPD. 1996.

Ellis, Andy. "Workplace Bullying." *Stress*. UK. 1999.

<<<http://www.workplacebullying.co.uk>>>

Erikson, E. *Childhood and Society*. New York: Norton. 1950.

Feather, N.T. *The Psychological Impact of Unemployment*. New York: Springer. 1990.

Freeland, S.M., and B. Lubin. "Characteristics of employee assistance professionals and their programs." *Organization Development Journal*, 6 (1988): 32 - 39.

Fox, M.L. et al. "Effects of stressful job demands and control on psychological and attitudinal outcomes in hospital setting." *Academy of Management Journal*, 36 (1993): 35 -46.

Gordon, Judith R. *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*. Sixth edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1999.

Heathfield, Susan M. "Tips for Managing Stress." *Stress*. 2000.

<<<http://www.stresstips.com>>>

Ivancevich, J. et al. "Worksite stress

management interventions". *American Psychologist*, 45 (1990): 252 - 61.

Kendall, Elizabeth, et al. "Occupational Stress: Factors that Contribute to its Occurrence and Effective Management." Report to the Workers' Compensation and Rehabilitation Commission. Australia: Centre for Human Services, Griffith University, 2000.

Kenny, D. "Occupational stress: Reflections on theory and practice." Ed. D.T. Kenny. *Stress and Health: Research and Clinical Applications*. Amsterdam: Harwood, 2000.

Kent, Robert H. "Preventing Work Stress." *Stress*. 2000

<<<http://www.mansis.com/page1235.html>>>

Kohler, S. and J. Kamp. *American Workers under Pressure*. (Technical Report). St Paul, Minnesota: St Paul Fire and Marine Insurance Company. 1992.

"Job Stress." *Stress*. 2000.

<<<http://www.bayarea.net/~fonn./pete28.html>>>

Lee, David. "Employee Stress." *The John liner Review*, 11 (1997).

<<<http://www.stresshelp.com>>>

Malone, Bill. "Job Stress: Are You Being Controlled by It or Is It Controlling You?" *Stress*. 1998.

<<<http://www.canville.net/malone/jobstress.html>>>

Maslow, A. *Toward a Psychology of Being*. Princeton, N.J.: Van Nostrand. 1968.

Matthews, Peter. "Stress in the Workplace: The Legal Implication." *Stress*. 1999.

<<<http://www.stress.org.uk>>>

Miller, Lyle H. and Alma Dell Smith. *Psychology at Work: Stress in the Workplace*. Washington D.C.: American Psychological Association, 1997.

<<<http://www.stress.edu>>>

"A Plan For Managing Stress." Volume 1.

Number 46. *Stress*. 2000.

<<<http://www.mindtools.com/>>>

Probert, B. *Working Life*. Australia: McPhee Gribble Publishers. 1990.

Quine, "Effects of stress in an NHS trust: a study." *Nursing Standard*. 13 (1998): 36 - 41.

Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

Sauter, S.I. et al. "Prevention of work-related psychological disorders". *American Psychologist*, 45 (10) (1990): 1146 - 1158.

Sauter, Steve, et al. "Stress At Work." In Proceedings of the National Institute of Occupational Safety and Health Conference - Stress in the 90s: A Changing Workforce in a Changing Workplace, Washington: NIOSH, 1999.

Selye, H. *Stress without distress*. New York: J.P. Lippicott Company. 1976.

"Seven steps to reduce stress at work." *Stress*. 2000.

<<<http://www.cpsu.org/stress/seven.html>>>

Shirom, A. "What is organizational stress?: A facet analytic conceptualisation." *Journal of Occupational Behavior* 3 (1982): 21 - 37.

"Stress In The Work Place: Stress Costs and Costs Plenty." *Stress*. 1995

<<<http://well-net.com/stress/wrkstrf.html>>>

"Stressed to breaking point - how managers are pushing people to the brink!" Survey by TUC, 1996.

<<[http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/uk/newsid\\_195000/1955760.htm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/uk/newsid_195000/1955760.htm)>>

Stppler, Melisa C. "New Job Stress - the Corporate Culture." *Stress Management*. 2000.

<<[http://www.nctemps.com/adcgil.../lks\\_9136](http://www.nctemps.com/adcgil.../lks_9136)>>

Szymanski, F.M., C. Ryan, M. A. Merz, B.

Trevino, and S. Johnson-Rodriguez. "Psychological and economic aspects of work: Implications for people with disabilities." *Work and Disability: Issues and Strategies in Career Development and Job Placement*. Ed. E.M. Szymanski and R. M. Parker. Austin: TX: Pro-Ed, 1996.

Williamson, Ann M. "Managing Stress in the workplace: Part I Guidelines for the practitioner." *International Journal of Ergonomics*. 14 (1994): 161 - 9.

Winfield, A.H. et al. *Growing Up With Unemployment: A Longitudinal Study of its Psychological Impact*. London: Routledge. 1993.

"Work-Related Stress - Different Meanings To Different People" *Stress*. 2000.

<<<http://www1.safetyline.wa.gov.au/pagebin/disege1005.html>>>

## دور الجمعيات الأهلية في حماية البيئة "دراسة ميدانية على قطاع مياه الشرب"<sup>(١)</sup>

إعداد

رانيا محمد مصطفى محمد

مدرس مساعد بكلية العلوم السياسية بالجامعة المصرية

القطاع الأهلي، يمثلته المكتب العربي للشباب والبيئة Arah  
Office for (AOYE) Youth and Environment  
(ما الجانب الأمريكي فيمنه،

قطاع إدارة المياه بجنوب غرب فلوريدا The Southwest  
Florida (SWFWM) Water Management District وهذا  
البرنامج ملته ستنان قابلة للزيادة عند توفير مصادر جديدة  
للتمويل وهيئات مستعدة للمشاركة .

### أولاً : هدف البحث ،

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور الجمعيات الأهلية  
في الحفاظ على مياه الشرب وذلك من خلال دراسة المكتب  
العربي للشباب والبيئة ودوره في البرنامج الأهلي للحفاظ على  
مياه الشرب .

### ثانياً : أهمية البحث ،

نظراً لزيادة معدلات إهدار الموارد المائية في الآونة الأخيرة  
بالإضافة إلى تلوث هذه الموارد ، أصبح من الضروري إدارة الموارد  
المائية المتاحة وذلك للحفاظ عليها ووقف إهدارها ، ومن هنا  
فإن دراسة دور الجمعيات الأهلية في الحفاظ على مياه الشرب  
يأتى من واقع اعتبار هذه الجمعيات أداة يمكن أن تكون فاعلة  
في مواجهة الإسراف الفاحش في استخدام المياه ، بالإضافة إلى  
أن البرنامج (NCWCP) يهدف لتيسير فكرة المشاركة الشعبية  
في عملية البيئة ، الأمر الذى قد يشكل نموذجاً للتعاون بين  
الصالحين المختلفين في مجال البيئة .

### ثالثاً : تساللات البحث ،

- ١ - ما الدور الذى لعبته الجمعيات الأهلية في مجال الحفاظ  
على مياه الشرب وكيفية تنمية هذا الدور ؟
- ٢ - ما الأنشطة التى يقوم بها المكتب العربي والبيئة للمساهمة  
في الحفاظ على الموارد المائية المحدودة ؟
- ٣ - إلى أى مدى نجح المكتب العربي للشباب في نشر الوعي  
البيئى وترشيد استهلاك المياه ؟
- ٤ - إلى أى مدى ساهمت المشاركة بين هذه القطاعات المختلفة  
في تنفيذ المخطط المرتفع من مياه الشرب ؟

### أولاً : مشكلة البحث ،

تواجه مصر تدهوراً سريعاً ومتزايداً تواردها من المياه  
السطحية والجوفية معاً نتيجة الإسراف في استخدام المياه .  
بالإضافة إلى تلوث هذه الموارد الناتج عن طريق الصرف الصحي  
الحضرى والصناعى والزراعى لمياه ملوثة غير معالجة كلياً أو  
جزئياً مما يعرض صحة مئات الألوف من البشر للخطر .

وتمتد التكاليف الاقتصادية والاجتماعية لتدهور حالة المياه  
باعتبارها للقاء ، لذلك أصبح من الواجب أن تدار الموارد المائية للتحقق  
بفعالية ففئة تلى تتمكن من سد الإحتياجات الناتجة عن الزيادة  
السريعة في السكان وما تتطلبها من أنشطة صناعية وغيرها ...

ولقد بذلت الحكومة المصرية ومازالت تبذل الكثير من  
الجهد لجلب التاوت والتدهور المستمر للموارد الطبيعية ، وفي  
هذا الصدد أنشأت الجهاز المصرى لشئون البيئة (EEAA) في  
سنة ١٩٨٢ ، ولكن من الملاحظ أن الحكومة أصبحت عاجزة عن  
القيام بكل المتطلبات لتقصير الموارد وتعدد الأعباء ومن هنا  
ظهرت الحاجة إلى مشاركة إيجابية من كل من القطاع الأهلى  
والقطاع الخاص لإمكانية الحفاظ على البيئة وذلك من خلال  
تمويل بعض المشروعات والقيام بعمليات إعلامية وثقافية  
توعوية المجتمع ، فمشكلة الإهدار وسوء الاستخدام هي قضية  
سلوك في المقام الأول ونحن بحاجة إلى تصحيح السلوك  
الإنسانى تجاه البيئة التى نعيش فيها .

وفي هذا السياق ظهر البرنامج الأهلى للحفاظ على مياه  
الشرب في مايو ١٩٩٤ الذى يتصدى لمشكلة المآخذ المرتفع على  
مياه الشرب وهذا البرنامج هو نتيجة التعاون بين الحكومتين  
المصرية والأمريكية حيث يمثل الجانب المصرى كل من ،

القطاع الحكومى ، ممثلاً في جهاز شئون البيئة Egyptian  
Environmental (EEAA) Affairs Agency  
القطاع الخاص ، يمثلته مكتب استشارى الإدارة والتحليل  
والتخطيط الاجتماعى The Social Planning (SPAAC)  
Analysis and Administration Consultants .

(١) رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة عام ٢٠٠١



- ٥ - كيف يمكن تدعيم التعاون بين الحكومة والقطاع الأهلي للحفاظ على الموارد المائية المتاحة ؟  
٦ - مبادئ كفاءة وفاعلية البرنامج (NCWCP) في تحقيق الأهداف المنشودة منه ؟

#### خامساً ، منهج البحث ،

لقد تم استخدام منهج دراسة الحالة للتعرف على تجربة المكتب العربي للشباب والبيئة في مجال الحفاظ على مياه الشرب ، وذلك من خلال دراسة البرنامج الأهلي للحفاظ على مياه الشرب - باعتباره نموذجاً للمشروعات الميدانية التي يقوم بها المكتب العربي للحفاظ على الموارد الطبيعية - رغبة في الوقوف على نقاط القوة والضعف والتعرف على مدى فاعلية البرنامج في تقابل الواقع المرصود من مياه الشرب .

#### سادساً ، مصادر البيانات ،

##### أ - مصادر أولية ،

مقابلات شخصية مع بعض أعضاء مجلس إدارة المكتب العربي للشباب والبيئة ، وبعض العاملين بكل من البرنامج الأهلي للحفاظ على مياه الشرب والجهاز الإداري لشئون البيئة . بالإضافة إلى التقارير والوثائق الخاصة بالبرنامج (NCWCP) .

##### ب - مصادر ثانوية ،

المراجع العربية والأجنبية والتقارير والدراسات السابقة .

#### سابعاً ، الإطار العام للبحث ،

وقد تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول تسبقها مقدمة وتتميزها النتائج وذلك على النحو التالي ،  
تم تخصيص الفصل الأول للتعرف على الجمعيات الأهلية في مصر وذلك من خلال بحثين هما ،

#### المبحث الأول ،

يتناول الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يحكم عمل هذه الجمعيات ، بالإضافة إلى المشاكل التي قد تعوقها من القيام بعملها .

#### المبحث الثاني ،

ويتناول الجمعيات الأهلية المعنية بالبيئة والدور الذي تقوم به لحماية البيئة والحفاظ على مواردها الطبيعية .

ويعد ذلك تناول البحث المكتب العربي للشباب والبيئة من خلال الفصل الثاني باعتباره من أقدم الجمعيات الأهلية العاملة في مجال البيئة ، بالإضافة إلى ما قدمه من جهود في مجال الحفاظ على مياه الشرب في مصر . وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى بحثين هما ،

#### المبحث الأول ،

يتناول نشأة المكتب والهيكل التنظيمي له .

#### المبحث الثاني ،

يتناول أهداف المكتب وأنشطته وعلاقته بالأجهزة الأخرى المعنية بالبيئة .

وعلاوة على ما سبق فقد خصص الفصل الثالث للتعرف على مياه

الشرب في جمهورية مصر العربية وذلك من خلال بحثين هما ،

#### المبحث الأول ،

الموارد المائية المتاحة .

#### المبحث الثاني ،

أهم مشكلات مياه الشرب في مصر .

ويعد أن تم استعراض هذه المشكلات كان لابد من دراسة البرنامج الأهلي للحفاظ على مياه الشرب للتعرف على الجهود التي قام بها من أجل تقليل نسبة الفاقد المرقع من مياه الشرب ، وقد تم تخصيص الفصل الرابع للبرنامج (NCWCP) وتم تقسيمه إلى بحثين هما ،

#### المبحث الأول ،

يتناول نشأة البرنامج والهيكل التنظيمي له .

#### المبحث الثاني ،

يتناول أهداف البرنامج وأنشطته .

وأخيراً حاولت الباحثة تقييم البرنامج الأهلي للحفاظ على مياه الشرب من خلال الفصل الخامس . وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى بحثين هما ،

المبحث الأول ، تقييم أداء الجمعيات الأهلية بصفة عامة .

المبحث الثاني ، تقييم البرنامج (NCWCP) .  
وفى النهاية تم استعراض نتائج الدراسة .

### التساؤل :

تعد أزيد الحديث في الأونة الأخيرة عن الدور الذي يمكن أن تقوم به الجمعيات الأهلية في الحفاظ على البيئة وحماية مواردها الطبيعية وذلك نظراً لانتشارها الجغرافي الذي يساعدها على القيام بعملها في سهولة ويسر وذلك خلاف الأجهزة الرسمية للدولة ، كما أنها أسرع في تلبية احتياجات المواطنين بالإضافة إلى كونها أكثر مرونة في تنفيذ أعمالها عن طريق الجهات الحكومية ويرجع ذلك إلى بساطة التنظيم الداخلي للجمعيات .

ومن هنا كان لا بد من دراسة حجم وطبيعة الدور الذي يمكن أن تقوم به الجمعيات الأهلية لمواجهة المشاكل البيئية والحد من تفاقمها وماهى العوامل التي تساعدها أو تعوقها من القيام بدورها ونظراً لأهمية المياه ودورها في استمرار عجلة التنمية ، فقد تم التركيز على قطاع مياه الشرب للتعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه الجمعيات الأهلية للحفاظ على مياه الشرب حيث تواجه مصر تدهوراً سريعاً ومتزايداً لمواردها المائية مما يجعلها غير قادرة على سد الاحتياجات الناتجة عن الزيادة السريعة في السكان .

وفى هذا البحث قد تم التركيز على المكتب العربي للشباب والبيئة بدوره في البرنامج الأهلى القومى للحفاظ على مياه الشرب للتعرف على الأنشطة والجهود المبذولة للتصدى لمشكلة الفاقد المرتفع في مياه الشرب .

### وله خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

١ - إن القانون رقم ٢٣ لسنة ١٩٩٤ قد يمثل عائقاً أمام حركة الجمعيات الأهلية ولكنه ليس السبب المباشر في تكاسل الجمعيات الأهلية ، حيث يلاحظ أن هناك جمعيات عملت وحققَت أهدافها في ظل سريان هذا القانون ، وعلى سبيل المثال لقد نجح المكتب العربي للشباب والبيئة وأزدهر وحقق العديد من الأنشطة ، ولكن هذا لاينمى ضرورة تعديل بعض بنود هذا القانون حتى يتواءم مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية

للمجتمع ولايتقصر الأمر عند هذا الحد بل يجب أن تعمل الجمعيات على تطوير نفسها وتنمية قدراتها الإدارية حتى تكون أكثر فعالية .

٢ - اتضح من خلال الدراسة أن تطور العمل الأهلى إما يتوقف على إحتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية . فمن الملاحظ أن الجمعيات الأهلية المعنية بالبيئة ظهرت في الفترة التي اكتسبت فيها قضية البيئة أهمية دولية ومحلية ، حيث أصبح من الواضح ضرورة التنسيق بين مختلف الجهود الحكومية غير الحكومية للحفاظ على البيئة وتحقيق التنمية المتواصلة .

٣ - تلعب الجمعيات الأهلية المعنية بالبيئة دوراً إيجابياً في توعية أفراد المجتمع بقضايا البيئة وذلك من خلال القيام بعمليات إعلامية تعريفهم بكيفية الحفاظ على البيئة من خلال ترشيد الاستهلاك وعدم إلقاء نفايات المصانع في مياه النيل ... الخ . وبالإضافة إلى ذلك فإنها تقوم بالعديد من المشروعات الميدانية التي تهدف إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية . ومن أمثلة ذلك مشروع الطاقة الشمسية الذي نفذته جمعية تنمية المجتمع بالسياسة والمشروعات الأسترشادية التي قام بها المكتب العربي للشباب والبيئة من أجل الحفاظ على مياه الشرب ، ولايتقصر الأمر عند هذا الحد . بل يلاحظ أن الجمعيات الأهلية تقوم بدور حيوي في مجال صياغة السياسات ، حيث أشرتكت بعض الجمعيات في صياغة الخطة القومية للبيئة سنة ١٩٩٢ ، بالإضافة إلى مساهمتها في صياغة قانون البيئة رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ .

٤ - اتضح من خلال الدراسة تضامف عدد الجمعيات الأهلية المعنية بالبيئة خلال الأربع سنوات الماضية بعد أن كان عددها حوالي ٧٠ جمعية في عام ١٩٩٤ . أصبح الآن حوالي ٢٢١ جمعية ويرجع ذلك إلى اعتراف الحكومة بالجمعيات كشريك فعال في الحفاظ على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة ، ولكن يجدر الإشارة هنا إلى أن ٩٢٠ فقط من هذه الجمعيات ، تعد جمعيات فعالة ولها دور إيجابي .

٥ - يعاني المكتب العربي للشباب والبيئة من ضعف القدرات الإدارية والمؤسسية ولكنه يحاول التغلب على هذا " مشكلة من

الصحية التي ثبت عدم صلاحيتها وتم تغييرها مما تسبب في أهدار بعض الموارد المالية ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى عدم دقة فريق الهندسة وتطوير الصناعة في تحديد المواصفات الخاصة بالأدوات الصحية لضمان جودتها حيث كان يجب على الفريق أخذ مهلة من المنتج لمراقبة جودته قبل إصدار أمر الشراء .

١٤ - تشير البيانات المتاحة إلى نجاح البرنامج في تقليل الفاقد المرتفع من مياه الشرب في المناطق التي نفذت فيها المشروعات الأسترشادية . إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن البرنامج لم يقيم بأي محاولة لنشر نتائج المشروعات خاصة أنها تجربة رائدة ولنن بحاجة إلى الاستفادة منها وتعميمها في مجالات أخرى .

١٥ - لقد أوضحت الدراسات التي قام بها البرنامج عدم كفاءة التركيبات الصحية بالسوق المعصر . ومن هنا فقد عمل البرنامج على تحسين جودة التركيبات الصحية وخاصة أن نسبة تسرب المياه في الواسير والصنفيات الثالثة تصل إلى حوالي ٦٥٪ من إجمالي المياه المهدرة .

١٦ - تشير البيانات المتاحة إلى نجاح البرنامج في تخفيض نسب استهلاك المياه في المناطق التي نفذت فيها المشروعات الأسترشادية ، ويعني ذلك ظهور أثر البرنامج في المدى القصير ، ولكن لابد من إجراء عمليات تقييم ومتابعة بصفة دورية حتى تضمن استمرارية فعالية الأنشطة التي قام بها البرنامج ويجدر الإشارة هنا إلى عدم إتاحة أي بيانات أو معلومات تشير إلى الدراسات التقييمية التي قام بها البرنامج والتي تدل على فاعلية الأنشطة التي قام بها ، مما يؤثر على مصداقية البرنامج ومضايقته في عرض النتائج الخاصة به .

١٧ - يجدر الإشارة هنا إلى نقاط الضعف التي أظهرها التقييم ليس القصر منها التقليل من شأن البرنامج وخاصة أنه تجربة رائدة ولنن بحاجة إلى تعميمها وإنما الهدف الأساسي هو محاولة تحسين الأداء وتضاد هذه الأخطاء مستقبلاً مع العلم بأن نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه يعد مقياساً لفاعلية المكتب العربي في القيام بأعماله حيث أنه هو الشريك المتعد في البرنامج .

الناجمة عن المعالجة ، ومياه الأنبار للمواصفات المطلوبة وعدم توافر المياه لمعالجة العديد من التجمعات السكانية في القرى ، كما أن من مشاكل مياه الشرب ضخامة حجم الفاقد من المياه المعالجة والتي تصل إلى أكثر من ٦٥٪ من إجمالي المياه المنتجة ، الأمر الذي أدى إلى ظهور البرنامج الأهلي للحفاظ على مياه الشرب باستنادة الدولة بجميع قطاعاتها لتقليل نسب الأهدار وتوفير الاستثمارات وتوجيهها لرفع مستوى الخدمة وتوصيلها إلى المناطق المعزولة .

١١ - لقد ظهر البرنامج الأهلي للحفاظ على مياه الشرب كنموذج للمشاركة بين كل من القطاع الحكومي والقطاع الأهلي والقطاع الخاص وقد أثبتت هذه التجربة نجاح الفكرة التي قام عليها البرنامج وهي تكامل مختلف الجهود من أجل الحفاظ على الموارد الطبيعية المتاحة وتحقيق التنمية المستدامة وتنفيذ السياسة العامة للدولة ، إلا أنه على الرغم من ظهور بعض الإيجابيات والمزايا والتمثلة في تقوية العلاقات بين مختلف الأطراف ونشر الوعي الخاص بأهمية الحفاظ على مياه الشرب ، إلا أن هذه الفكرة يشوبها بعض السلبيات المتمثلة في بعض النزاعات واختلاف أوجه النظر التي أدت إلى تأخير تنفيذ بعض الأنشطة التي يقوم بها البرنامج .

١٢ - اتضح من خلال الدراسة أن لمدة المخططة لتنفيذ البرنامج كانت عامين ، ولكن البرنامج استمر عاماً ثالثاً ويرجع ذلك إلى تأخر تنفيذ بعض المشروعات الأسترشادية نتيجة تأخر تدفق الأموال من وحدة أنشطة المجتمع الريسية إلى الوحدات الفرعية بسبب بعض الإجراءات البيروقراطية مما يدل على عدم وجود تخطيط دقيق لسير النواحي المالية ومن هنا حدث قصور في توافر الموارد المالية في الوقت الملائم مما أدى إلى عدم انتهاء البرنامج في الوقت المحدد له .

١٣ - تشير نتائج المشروعات الأسترشادية التي نفذها البرنامج إلى نجاح البرنامج (NCWCP) في تحقيق أهدافه المنشودة وذلك وفقاً لبيانات البرنامج ولأن ذلك لايعنى بالضرورة كفاءة البرنامج حيث لابد من توافر شروط الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، فقد أخفق البرنامج في تحقيق هذا الشرط ويرجع ذلك إلى تعطل البرنامج لتكاليف الأدوات

يسجل كجمعية أهلية ، كما يلاحظ أن المكتب قد شارك كل من وزارة الإدارة المحلية ، ووزارة الشباب والرياضة ، مرفق مياه القاهرة الكبرى في أنشطة البرنامج الأهلى للحفاظ على مياه الشرب مما يدل على حسن سير علاقة المكتب بالجهات الحكومية والتي تؤثر على فاعلية أداء المكتب فى تحقيق أهدافه . وإيماناً من المكتب بأهمية خلق نوع من التعاون والتنسيق مع مختلف الجهات المعنية بالبيئة سواء على المستوى المحلى أو العالى ، لقد عمل على توفير إدارة خاصة للتنمية العلاقات المحلية والدولية ، وصلاوة على ما سبق فإن تواجد ثلاثة من أعضاء مجلس إدارة المكتب العربى بجهاز شئون البيئة يعد دليلاً قاطعاً على مدى الاقتناع الجهاز بأهمية الدور الذى يقوم به المكتب فى مجال حماية البيئة ولكن من الملاحظ أنه على الرغم من أن مثل هذه العلاقة قد تضمن ميزة على المكتب باختياره شريكاً فى المشروعات التى يقوم الجهاز بتنفيذها إلا أن هذه العلاقة قد تضر بالمكتب وتؤثر على فاعليته نظراً لأنشغال أعضائه وغيابهم منه معظم الوقت . كما أن ذلك قد يضى على المكتب سمعة حكومية .

٩ - أتضح من خلال الدراسة أن الأنشطة التى يقوم المكتب بتنفيذها تعكس مدى واقعية الأهداف التى يتبنّاها المكتب ومدى قابليتها للتنفيذ حيث أنه يعمل على نشر الوعى البيئى وتصحيح السلوك الإنسانى للحفاظ على الموارد الطبيعية المتاحة وذلك من خلال عقد العديد من المؤتمرات والسندوات والقيام بمجموعة من المشروعات الميدانية التى تهدف إلى توعية الشباب وعرضهم بالقضايا البيئية وكيفية التعامل معها . ولكن من الملاحظ أنه على الرغم من تعدد الأنشطة التى يقوم بها والتي تعكس الجهود المبذولة إلا أنه ليس هناك أية مؤشرات تدل على استمرارية هذه الأنشطة ، بيد الإشارة إلى أن الدراسة لم تستطع التوصل إلى أية أدلة تدل على استمرار أثر هذه الأنشطة بعد انتهاء مدة التنفيذ ويرجع ذلك إلى عدم وجود أية معلومات أو تقارير متابعة لهذه المشروعات .

١٠ - إتضح من خلال الدراسة أن مشكلات مياه الشرب لايمكن قطعاً عن عدم توافر وكفاية الكميات المنتجة ولكنها تتمثل فى عدم عدالة التوزيع حيث لايزال هناك مناطق محرومة من خدمة مياه الشرب إلى جانب عدم مطابقة المياه

خلال تدريب وتأهيل العاملين به وذلك لزيادة فعالية الأداء كما أتضح من خلال البحث أنه فى خلال الثلاث سنوات الماضية أصبح للمكتب سجلات حسانية وميزانية منظمة مما ييسر من عملية الرقابة وتقييم الأداء ، وقد تم إدخال هذه الإجراءات بعد أن تم تسجيله كجمعية أهلية وبالإضافة إلى ما سبق يلاحظ أن المكتب العربى للشباب والبيئة يعانى من قصور فى الموارد المالية ، أنه يحاول جاهداً زيادة الوارد الناتجة من خلال تكثيف الأنشطة التى يقوم بها والتي قد تدر صائداً مالياً على المكتب .

٦ - أن المكتب العربى (AOYE) له اهتمامات واسعة بمجال البيئة ، أى أنه يهتم بقضايا متعددة منها النظافة ، التشجير ، تدوير القمامة ، الحفاظ على مياه الشرب ، ... الخ وفى هذا السند يقوم المكتب العربى بنشر الوعى البيئى من خلال القيام بعمليات إعلامية بأهمية الحفاظ على البيئة وتحويل هذا الوعى إلى سلوك إيجابى تجاه البيئة التى نعيش فيها ، ولكن لا يقتصر الأمر عند هذا الحد بل يقوم المكتب بتنفيذ المشروعات الميدانية التى تهدف إلى الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية ، وبالإضافة إلى ما سبق فإن المكتب العربى (AOYE) يقوم بالتعاون مع مختلف الوزارات والجهات المعنية بالبيئة والتنمية التواصله سواء على المستوى الوطنى أو العربى أو العالمى .

٧ - يتضح من خلال البحث أن المكتب العربى (AOYE) على علاقة وصيدة بالجمعيات الأهلية الأخرى ، حيث يعتبر منسق الجمعيات الأهلية المعنية بالبيئة فى مصر ، كما أنه يقوم بعقد لقاءات حول الاهتمامات المشتركة . كما أنه يساعد على نمو الجمعيات الأهلية المعنية بالبيئة فى الدول العربية من هنا يتضح أن المكتب يحاول دعم سبل الاتصال والتعاون بين مختلف الجمعيات الأهلية لزيادة فعاليتها .

٨ - إن المكتب العربى (AOYE) يعمل مع الجهات الحكومية فى شكل تعاونى وقد ظهر ذلك من خلال اشتراك المكتب مع جهاز شئون البيئة فى البرنامج الأهلى للحفاظ على مياه الشرب ، قد عملا معاً أيضاً فى موضوعات أخرى مثل ورشة العمل عن التفسير الذاتى ، بالإضافة إلى ذلك فإن للمكتب علاقات وصيدة بالوزارات والهيئات المختلفة حيث أن المكتب كان يعتمد فى تمويله على مختلف الوزارات فى بداية عمله قبل أن

والمنسوجات آثار سلبية على بعض الأنواع . ولم تتعرض لأثر مشروع أوروبا الوحدة .

وتوقعت دراسة أخرى الآثار الإيجابية لمشروع الوحدة الأوروبية على العلاقات التجارية بين مصر والاتحاد الأوروبي ، حيث عرضت هذه الدراسة هيكل العلاقات التجارية بين مصر والاقتصاد الأوروبي وتنبأت بزيادة حجم التجارة بين مصر والاقتصاد الأوروبي ، حيث سوف تؤدي النتائج الإيجابية المتوقعة من تنفيذ مشروع الوحدة الأوروبية إلى زيادة الطلب على الصادرات المصرية وبقية الدول النامية الأخرى على أساس حدوث أثر خلق التجارة ، ومن الجانب الآخر تنبأت الدراسة بقيام الاقتصاد الأوروبي بعملية إحلال للمنتجات الزراعية المحلية محل تصدير التجارة .

وفي بحث آخر وجد أنه بالنسبة لصادراتنا من البترول - بفرض بقاء قدراتنا التصديرية على ما هي عليه دون انقاص الإنتاج للمحافظة على الاحتياطي - فإن احتياجات الاقتصاد الأوروبي لن تتناقص على المدى القصير إذا ما أخذنا في الحسبان التوسعات المحتملة في الطاقة الإنتاجية داخل الاتحاد الأوروبي . وفيما يخص صادراتنا من مجموعة القطن الخام والمنتجات النسيجية أفادت الدراسة بأنها لن تتأثر كثيراً نتيجة استكمال المشروع . وعلى الرغم من ذلك فلم تستبعد انتهاء الاتحاد الأوروبي إلى تدعيم صناعة المنسوجات والملابس داخل السوق الموحدة ، وأما بالنسبة لصادراتنا من الألومنيوم والذي يمثل حوالي ٨ ٪ من إجمالي صادراتنا إلى الاقتصاد الأوروبي فقد تنبأت الدراسة بعدم انخفاض صادراتنا منه وعدم التأخير باستكمال السوق الموحدة على أساس أن مصر تقوم بتصديره في شكل سبائك ذات مواصفات دولية محددة وفيما يخص مجموعة السلع الزراعية فقد تنبأت الدراسة بانخفاض صادراتنا الزراعية نتيجة انتهاء الاتحاد الأوروبي إلى انتهاج سياسات حمائية متشددة وبالتالي فإن الأثر الكلي سوف يكون إيجابياً .

وتوقعت دراسة أخرى أن لمشروع الوحدة الأوروبية آثار سلبية على الصادرات الزراعية المصرية .

وفي إطار تنفيذ برنامج السوق الموحدة وما سوف يؤدي إليه من نتائج متوقعة للنمو داخل الاتحاد الأوروبي ، وزيادة كفاءة الصناعات الأوروبية ، وتشجيع السياسة التجارية للإقتصاد الأوروبي بدأ ملامح سياساته قبل الدول النامية لتغيير ، وما صاحب ذلك من تغيير في السياسة التوسعية الشاملة للاقتصاد الأوروبي والذي بدأ بالفعل ، وبدأت مبادئ التعامل التي تحكم هذه السياسة في التغيير على أساس إحلال مبدأ المعاملة بالمثل محل المبدأ الذي يقضي بتقديم الاتحاد الأوروبي للتفضيلات من جانب واحد .

وتمثل الصادرات المصرية إلى دول الاقتصاد الأوروبي نسبة هامة ومتزايدة من إجمالي حجم الصادرات المصرية ، وتشمل هذه الصادرات مجموعة متنوعة من السلع منها البترول وسبائك الألومنيوم والفزل والمنسوجات القطنية والقطن الخام ، بالإضافة إلى مجموعة من الصادرات الزراعية .

ومع تنفيذ برنامج السوق الموحدة في عام ١٩٩٢ ، وما أسفر عنه ذلك من زيادة حجم التبادل التجاري بين الدول الأعضاء من جانب وزيادة حدة المنافسة من جانب آخر سواء من الدول الأعضاء في الاتحاد التي تشابه منتجاتها مع المنتجات المصرية ، أو من الدول الأخرى غير الأعضاء ذات المنتجات المشابهة أيضاً ، وتغيير السياسة التجارية المشتركة للاتحاد الأوروبي فإنه من المتوقع أن يكون لمشروع أوروبا الموحدة ١٩٩٢ آثار على الصادرات المصرية إلى دول الاتحاد الأوروبي .

وقد كشفت مراجعة الأدبيات المتاحة والتي اهتمت بتقدير آثار مشروعات أوروبا الموحدة على الصادرات المصرية إلى دول الاتحاد الأوروبي عن اختلاف كبير في نتائجها فيما يخص هذا الموضوع .

فقد تعرضت إحدى الدراسات لتطور المبادلات التجارية بين مصر والاتحاد الأوروبي خلال الفترة ( ١٩٧٨ - ١٩٨٨ ) في ظل إتفاق التعاون الشامل الذي وقّعت عليه مصر مع الاقتصاد الأوروبي ، واكتفت الدراسة بمجرد عرض لتطور المبادلات التجارية مع الإشارة إلى زيادتها في بعض السلع وانخفاضها في سلع أخرى ، وأن لنظام الحصص المفروضة في ظل إتفاق الفزل

## مشروع أوروبا الموحدة ١٩٩٢ وآثاره المتوقعة على الصادرات المصرية

إلى دول الجماعة الاقتصادية الأوروبية<sup>(١)</sup>

إعداد  
أمانى الوصال عبد الحافظ  
ماجستير فى الاقتصاد  
باحث بوزارة التجارة الخارجية

الإسراع بإقامة السوق الأوروبية الموحدة سوف يدفع بمجلة النمو الإقتصادى والإزدهار الإقتصادى داخل الإقتصاد الأوروبى والتهوض بقدرته التنافسية أمام العالم .

حيث قامت اللجنة الأوروبية فى يونيو ١٩٨٥ بوضع برنامج متكامل يهدف إلى خلق السوق الأوروبية الموحدة فى أول يناير ١٩٩٣ وتلا ذلك صدور الوثيقة الأوروبية الموحدة .

ولاشك أن لمشروع أوروبا الموحدة آثار كبيرة على النظام التجارة الدولى فالإقتصاد الأوروبى يشكل أكبر كتلة تجارية فى العالم يعكس هيكلاً علاقاته التجارية ترتيبات تفصيلية معقدة مع أكثر من مائة دولة نامية بالإضافة إلى علاقاته مع الدول المتقدمة وعضويته فى المنظمات الإقتصادية الدولية ، ومع تنفيذ برنامج أوروبا الموحدة ظهرت الحاجة إلى ضرورة تغيير السياسة التجارية المشتركة على نحو يتوافق مع مشروع الوحدة الأوروبية وهو ما يعنى التغيير فى طبيعة السياسات الحاكمة للعلاقات التجارية للإقتصاد الأوروبى فى مواجهة الدول النامية ومن المعروف أن الإقتصاد الأوروبى يعقد نوعين من الاتفاقيات مع دول العالم ،

• النوع الأول ، يعرف بالاتفاقات التجارية ، وتقتصر هذه الاتفاقات على تنظيم جانب المبادلات التجارية فقط حيث تتضمن مزايا تخفيض القيود الجمركية .

• النوع الثانى ، يعرف باتفاقات التعاون ، ويعقد مع الدول ذات العلاقة الخاصة بدول الإقتصاد الأوروبى .

وقد عقد الإقتصاد الأوروبى مع مصر اتفاقاً للتعاون الشامل فى ١٨ يناير ١٩٧٧ ، وذلك فى إطار السياسة المتوسطية الشاملة للإتحاد الأوروبى ، وينظم هذا الإتفاق عدة جوانب منها التبادل التجارى ، حيث يشارك الإقتصاد الأوروبى بتصليب هام ومتزايد من تجارة مصر الخارجية .

يعتبر الإقتصاد الأوروبى European Union أشهر تجارب التكامل الإقتصادى الإقليمى وأكثرها نجاحاً على مستوى العالم ، فعلى عام ١٩٨١ كانت التواة الأولى للإقتصاد الأوروبى بإنشاء المجتمع الأوروبى للنفط والصلب European Coal and Community فى عام ١٩٥٧ ظهرت ثمار نجاح أولى محاولات التكامل الأوروبى بالتوقيع على معاهدة روما فى ٢٥ مارس ١٩٥٧ - وهى المعاهدة التى مثلت دستور العمل داخل الإقتصاد الأوروبى لفترة تزيد على ثلاثين عام - وإنشاء الجماعة الاقتصادية الأوروبية European Economic Community والجماعة الأوروبية للطاقة الذرية Euratom وكان الهدف الرئيسى لهذه المعاهدة هو تحقيق مرحلة الوحدة الاقتصادية بين الدول الأعضاء على مراحل يبدأ تنفيذها من عام ١٩٨٨ ، ومع نهاية عقد الستينات كانت الجماعة الاقتصادية الأوروبية قد نجحت بالفعل فى تحقيق مرحلة الاتحاد الجمركى .

على العكس حملت حقيقة السبعينات مجموعة من الأزمات ، فشلت على آخرها الدول الأعضاء التعامل معها هرادى ، وكانت النتيجة المصاحبة لذلك ليس فقط التوقف عند تحقيق مرحلة الاتحاد الجمركى ، ولكن ظهرت مجموعة متنوعة وهائلة من القيود التى قضت بالفصل على جانب كبير من مظاهر الإقتصاد الجمركى كإحدى درجات سلم التكامل الإقتصادى الإقليمى ، وشهدت الفترة منذ منتصف السبعينات وحتى أوائل الثمانينات محاولات عديدة استهدفت جميعها إستكمال مراحل الوحدة الأوروبية ، ولكنها جميعاً كانت طموحة إلى الحد الذى استحال معه بالفعل تنفيذها .

ومع حلول منتصف الثمانينات أصبح واضحاً أن أهداف معاهدة روما لم تتحقق ، ولم يتمكن الإقتصاد الأوروبى من تحقيق مرحلة السوق المشتركة وكانت الآثار السلبية التى ظهرت اعراضها على الإقتصاد الأوروبى سبباً فى دفع الدول الإثنى عشر الأعضاء إلى تبني رؤية مشتركة يتمثل مضمونها فى أن

(١) رسالة ماجستير ، كلية التجارة - جامعة حلوان ، عام ٢٠٠٠

العوامل المساعدة على تنفيذ مراحل التكامل الاقتصادية الأوروبية الأول ، يضاف إلى ذلك التدرج الذي انتهجته الدول في عملية إلغاء القيود على التجارة البينية للدول الأعضاء .

أما خلال السبعينيات فقد تضاعفت مجموعة من العوامل سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي فسي إحياء تجرية التكامل الأوروبية وتوقفها عند مجرد تحقيق مرحلة الاتحاد الجمركي ، يضاف إلى ذلك أنه يعد منح التدرج الذي انتهجته في الخمسينات والستينات كانت الشروط والعروض لإحياء تجرية التكامل الاقتصادي موصوفة جداً وبمستحيلة التحقيق في أجزاء منها ، وكانت نتيجة التفكك الأوروبي تفصلها المستلزمات والصناعات الأوروبية وأخر على نصيب الاتحاد الأوروبي من التجارة الدولية في السلع التكنولوجية بل وخروجه من هذه الأسواق ، وانتهى هذا الفصل بعرض الإطار التنظيمي لتجربة التكامل الأوروبية . وكيف أن عملية صنع القرار قد تطورت اعتبرت أحد العوامل التي أثرت إيجاباً على مسيرة الاتحاد الأوروبي نحو السوق الموحدة .

ثم تعرض الفصل الثالث لتحليل مشروع أوروبا الموحدة ١٩٩٢ بكافة جوانبه منذ بدايته في عام ١٩٨٥ ، وحتى التوقيع على معاهدة ماستريخت في فبراير عام ١٩٩٢ ، وفي بداية هذا الفصل تم استعراض " الكتاب الأبيض " وإجراءاته والتي تشكل الوثيقة الأساسية في مشروع أوروبا الموحدة ، والوثيقة الأخرى وهي القانون الأوروبي الموحد ، والذي شكل أول تعديل لاتفاقية روما منذ التوقيع عليها في عام ١٩٥٧ ، ومن خلال عرض الجوانب المختلفة للإجراءات المضمنة في الكتاب الأبيض يمكن القول بأن هذه الإجراءات لم تفض إلى جانب في سبيل تحقيق السوق الموحدة ، وفي نهاية هذا الفصل كان هناك عرض مختصر لطلاقة بين مشروع السوق الموحدة كدرجة من درجات التكامل الاقتصادي ونظرية التكامل الاقتصادي ، وفي هذا الخصوص وطبقاً للتطورات التي طرأت على مشروع السوق الموحدة منذ بداية تنفيذه في عام ١٩٨٥ وحتى التوقيع على اتفاقيات ماستريخت في عام ١٩٩٢ يتلزم مفهوم السوق الموحدة الاقتصادية مع مفهوم الوحدة النقدية ، وهو ما يرتبط في إطار نظرية التكامل الاقتصادي بمرحلة التكامل الاقتصادي القائم ، من جانب آخر يربط مشروع السوق الموحدة بين نظرية التكامل الاقتصادي والنظرية الاقتصادية للاتحاد المزداني من خلال

إزاء هذا الاختلاف في الرأي سعت هذه الدراسة إلى محاولة تقدير الآثار المتوقعة على الصادرات المصرية إلى دول الاقتصاد الأوروبي نتيجة تنفيذ مشروع الوحدة الأوروبية ، وفي هذا الخصوص فقد قسمتها إلى خمسة فصول ،

تعرض الفصل الأول ، إلى شرح الإطار النظري للتكامل الاقتصادي الإقليمي ، وتناول المستحدثان التي طرأت في الآونة الأخيرة على تجارب التكامل الاقتصادي ، والتي تلتخص بدراسة قيام درجة من درجات التكامل الاقتصادي بين الدول المتقدمة والدول النامية ، وكيف أن مبدأ المعاملة بالمثل قد أصبح هنصراً رئيسياً في هذه الاتفاقيات على حكم ما كان متبعاً في مثل هذا النوع من الاتفاقيات في الماضي .

تعرض هذا الفصل أيضاً إلى مجموعة العوامل المؤثرة لقيام درجة من درجات التكامل بين مجموعة من الدول والتي تطورت من مجرد خلق التجارة وتحويل التجارة إلى إدخال حصة السلع العامة . الأمر على شروط التجارة ، الآثار الدفعية لمجموعة العوامل المؤثرة لقيام التكامل بين مجموعة الدول المتقدمة ، إدخال مفاهيم خلق التنمية وتحول التنمية فيما يخص قيام درجة من درجات التكامل الاقتصادي بين الدول النامية .

أما بخصوص البعد الجديد في التكامل الاقتصادي والذي يطلق عليه " البعد المؤسسي لقيام التكامل الاقتصادي " فيعني أولاً وأخيراً بمدى قدرة الحكومة على تنفيذ سياساتها الاقتصادية على أفضل وجه دون التأخير كثيراً بجماعات المصالح الموجودة داخل المجتمع .

ثم انتقل الفصل الثاني إلى محاولة تصديق الإطار العام لتجربة التكامل الاقتصادي الأوروبي وكيف أن هذه التجربة قد بدأت بهدف سياسي تقود فرنسا في أوائل الخمسينات ثم تعثرها في بداية السبعينيات وحتى منتصف الثمانينيات وظهور مشروع أوروبا الموحدة ١٩٩٢ ، ومن خلال عرض الجوانب المختلفة للتكامل الاقتصادي يمكن القول بأن الفصل في نجاح تجارب التكامل الاقتصادي الأوروبي في مرحلة الأولى ينسب إلى جانبين ، الجانب الأول هو رغبة الدول الأعضاء في استكمال التجربة التي تسبدا مع استكمال جوانب الجماعة الأوروبية للمعم والصلب وتناجها الإيجابية ، والجانب الآخر هو تناخ الدولي خلال الخمسينيات والستينيات والذي يعتبر أحد

خلال مجموعة من الخطوات التي بدأت أولاً بتحديد الإطار العام الذي تدور في فلكه علاقة التعاون مع الإتحاد الأوروبي ويتمثل هذا الإطار العام في السياسة المتوسطة الشاملة للإتحاد الأوروبي - والتي تركز أساساً على رغبة الاقتصاد الأوروبي في تطوير علاقته بدول حوض البصر المتوسط من خلال منح يتركز على بدأ عدم التمييز بين هذه الدول - والتي شهدت تطوراً دائماً منذ نشأتها في عام ١٩٧٢ وما طرأ عليها من تعديلات أُرِثت بتوسع الاقتصاد الأوروبي نحو الجنوب في عامي ١٩٨١، ١٩٨٦، وتربط الآن بمراحل الوحدة الأوروبية - والتي استلزمته في جانب منها ضرورة تغيير السياسة التجارية للإتحاد الأوروبي .

ثم أنتقل هذا الفصل إلى عرض تطور العلاقات التجارية بين مصر والإتحاد الأوروبي منذ عام ١٩٥٨ وحتى عام ١٩٩٢، وثم أيضاً عرض مجموعة الاتفاقيات التجارية بين مصر والإتحاد الأوروبي منذ عام ١٩٥٨ وحتى عام ١٩٩٢. ثم أيضاً عرض مجموعة الاتفاقيات التي تحكم العلاقات التجارية بين الإتحاد الأوروبي ومصر، وفي هذا الخصوص فقد تم تصديق الزايمر التصفيية التي تتمتع بها مختلف صادراتنا السلعية منذ دخولها أسواق الإتحاد الأوروبي والتعديلات التي طرأت عليها منذ عام ١٩٨١ وحتى الآن، ثم أنتقل الجزء الثاني في هذا الفصل إلى عرض تطور أداء الصادرات السلعية المصرية للإتحاد الأوروبي خلال الفترة ( ١٩٧٧ - ١٩٩٢ ) وذلك بفرض تصديق مجموعة العوامل المحددة لدخول هذه الصادرات إلى أسواق الإتحاد الأوروبي .

وتناول الجزء الأخير من هذا الفصل تحديد الآثار المتوقعة على الصادرات المصرية إلى الإتحاد الأوروبي نتيجة تنفيذ مشروع الوحدة الأوروبية، ثم تلا ذلك عرض أهم التغييرات العالقة الجديدة والتي سوف يكون لها دور في التأثير على السياسة التجارية للإتحاد الأوروبي والتي يعتبر من أهمها التوقيع على اتفاقيات جولة أورجواي، وتبني الإتحاد الأوروبي أسس جديدة للسياسة المتوسطة والإتحاد الأوروبي من جانب والعلاقات بين مصر وباقي الدول المتوسطة من جانب آخر، مما يعني وجود تغييرات جديدة سوف تحكم العلاقات في المستقبل .

المبادئ التي تعتبر أساس نجاح مشروع السوق الموحدة وهما المساندة والمنافسة المنظمة .

وتعرض الفصل الرابع للبعد الاقتصادي الخارجي لمشروع أوروبا الموحدة ١٩٩٢، حيث تعرض في البداية لدراسة مركز الإتحاد الأوروبي في الاقتصاد العالمي من خلال مجموعة من المحدثات التي يعتبر طبقاً لها أكبر كتلة تجارية في العالم . ثم تناولت النقطة الثانية العلاقة بين الإتحاد الأوروبي والنظام التجاري الدولي بفرض تحديد مجموعة المحدثات التي يمكن على أساسها التأثير في النظام التجاري الدولي، ثم أنتقل هذا الفصل إلى عرض هيكل العلاقات التجارية للإتحاد الأوروبي والتي تقتصره الولايات المتحدة الأمريكية .

وقد انتهى هذا الفصل إلى نتيجتين رئيسيتين : تتعلق أولاهما بأن هناك ثلاثة آثار يمكن لبرامج السوق الموحدة أن يؤثر من خلالها على النظام التجاري الدولي وهي : أثر النمو، أثر المحاكاة، أثر التعديل، ومن خلال عرض الجوانب المختلفة لهذه الآثار يمكن القول بأنها مازالت تشكل تنبؤات يسبب التأكد من حقيقة حدوثها وذلك نتيجة للتغيرات التي شهدتها النظام التجاري الدولي ومن أهمها ما أسفرت عنه " جولة أورجواي " للتجارة متعددة الأطراف، أما النتيجة الثانية فتتعلق بهيكل العلاقات التجارية بين الإتحاد الأوروبي في مواجهة الدول النامية، حيث يعكس هيكل العلاقات التجارية للإتحاد الأوروبي روابط تصفيية معقدة مع مجموعات الدول النامية، ويعني تنفيذ مشروع السوق الموحدة ضرورة تغيير السياسة التجارية للاتحاد الأوروبي وهو ما بدأ بالفعل يأخذ شكل التفاوض حول تغيير طبيعة الاتفاقيات التي تدور في فلكها العلاقات مع الدول النامية، والتي كانت تنصب في الماضي على تقديم الإتحاد الأوروبي لمجموعة من التفضيلات التجارية دون أن يطالب الدول النامية بتقديم تفضيلات من جانبها، وهو الأمر الذي بدأ يتغير مع المفاوضات التي بدأت بالفعل مع الدول المتوسطة على سبيل المثال، حيث تقوم هذه المفاوضات على أساس تطبيق مبدأ المعاملة بالمثل .

وأستهدف الفصل الخامس تقديم الآثار المتوقعة نتيجة إكمال مشروع الوحدة الأوروبية على الصادرات المصرية من



وفي هذا الخصوص فإن هناك مجموعة من النتائج التي يمكن الإشارة إليها :-

• أن أسواق الاتحاد الأوروبي مفتوحة أمام الصادرات المصرية ، ويتمتع حوالي ٩٥ من صادراتنا إلى دول الاتحاد الأوروبي بإعفاء جمركي كامل ، وبالتالي فإن زيادة صادراتنا إلى أسواق الاتحاد الأوروبي تعتمد على قدرة جهازنا الإنتاجي فحسب ، وفي هذا الخصوص نقدر الإشارة إلى أن الحصص والكميات الاسترشادية التي تتمتع بالتخصيصات الجمركية التي تسهل في بعض الأحيان إلى الإعفاء الكامل - يتم الاستفادة منها ويعنى ذلك أن العوامل المحددة لتدفق الصادرات المصرية إلى دول الاتحاد الأوروبي تكمن أساساً في جانب العرض وليس في جانب الطلب ، ومن ثم يمكن إرجاع قصور أداء الصادرات المصرية إلى الاتحاد الأوروبي إلى ضعف مرونة الجهاز الإنتاجي المصري وعدم قدرته على توفير فائض من السلع المتاحة للتصدير وهو الأمر الذي تسبب فيه مجموعة من العوامل هيئاتية للسلع الزراعية يمكن القول أن ارتفاع معدل نمو الإحتياجات المحلية منها من معدل نمو الإنتاج الزراعي بالإضافة إلى انخفاض جودة الإنتاج لعهد للتصدير وضعف القدرة التنافسية له في الأسواق العالمية مع انخفاض القيمة الزراعية وارتفاع الأسعار في السوق الداخلية نتيجة زيادة الطلب المحلي تعد جميعها أسباباً رئيسية لضعف أداء الصادرات الزراعية المصرية أما فيما يخص السلع الصناعية فقد أظهرت الدراسة ضعف مرونة الجهاز الإنتاجي وتذبذب الإنتاج من عام إلى عام آخر وعدم حساسيته للتغيرات من عام إلى آخر وعدم حساسيته للتغيرات في الأسواق العالمية كلها عوامل أدت إلى ضعف أداء الصادرات المصرية وانخفاض قدراتها التنافسية في الأسواق العالمية .

• تقود النتيجة السابقة إلى نتيجة منطقية تتمثل في عدم معنوية النموذج المستخدم في القياس ، ويرجع ذلك بسبب رئيسية إلى أن هناك بعض العوامل الأخرى التي أثرت في هيكل الصادرات المصرية بخلاف مجموعة التفسيرات التي احتواها النموذج .

• تشكل صادرات البترول الخام والمنتجات البترولية حوالي ٦٢٪ من إجمالي صادراتنا الاتحاد الأوروبي وقد أظهرت النتائج

أن المرونة الداخلية للطلب على الواردات من المنتجات البترولية والبترول الخام سالبة مما يعنى أن أي زيادة في الدخول داخل الاتحاد الأوروبي لن تعنى زيادة الطلب على البترول بل على العكس قد ينخفض الطلب .

• عدم معنوية النموذج المستخدم في التنبؤ بالطلب على صادرات الخضار والفاكهة وقد أوضحت النتائج أن هناك علاقة طردية بين الأسعار في الاتحاد الأوروبي والطلب على الصادرات المصرية من البطاطس أما باقي الصادرات الزراعية فقد كانت العلاقة عكسية ويلاحظ انخفاض المرونة السريعة للطلب على الصادرات الزراعية من الخضار والفاكهة .

• وحيث أن الدراسات المختلفة لتتبع مشروع أوروبا الوحدة ١٩٩٢ قد تنبأت بانخفاض مستوى الأسعار بنسبة ٦٦ فمن المتوقع لذلك أن ينخفض الطلب على الصادرات من البطاطس في حين يرتفع بالنسبة لباقي السلع مما يعنى وجود عدد من التغيرات الأخرى المؤثرة في صادرات الخضار والفاكهة .

• هناك علاقة طردية بين نمو الدخل الحقيقي في الاتحاد الأوروبي والطلب على الصادرات الزراعية فيما عدا صادرات البرتقال والبطاطس ويلاحظ أيضاً انخفاض المرونة الداخلية للطلب على الصادرات الزراعية من الخضار والفاكهة .

• فيما يخص الصادرات من القطن الخام فقد كانت مرونة الطلب السريعة والداخلية موجبة ولهذا فمن المتوقع طبعاً لتقديرات مشروع أوروبا الوحدة ١٩٩٢ أن ينخفض الطلب على صادرات من القطن الخام في حالة انخفاض أسعار السلع المنافسة داخل الاتحاد الأوروبي وأن يزيد الطلب في حالة زيادة الدخل مع الأخذ في الاعتبار أن المرونة المقدرة منخفضة للغاية وهو أمر يصعب معه عمل تقدير جيد للأثار المتوقعة على الصادرات المصرية .

• فيما يخص قطاع الفزل والمنسوجات والألومنيوم الرضم من إيجابية العلاقة بين الطلب على صادرات الألومنيوم والفزل والمنسوجات ونمو الدخل الحقيقي والأسعار في الاتحاد الأوروبي إلا أن المرونة منخفضة جداً على نمو يصعب معه

التنفيذ بالأثر الإجمالي للطلب على الصادرات المصرية من السلع الصناعية إلى الاتحاد الأوروبي .

• وفي مجال وضع مجموعة من التوصيات التي يمكن من طريقها تلافي مجموعة الأثار السلبية الناتجة عن مشروع أوروبا الموحدة ١٩٩٢ اقترحت مجموعة من الدراسات بعض البدائل التي يمكن لمصر أن تنتهجها خلال المرحلة المقبلة ،

- البديل الأول : يقوم على استراتيجية الاعتماد على الذات ويأخذ إحدى صورتين : الصورة الأولى الاعتماد القومي على الذات مع الانفتاح على كافة الأقاليم الاقتصادية الدولية دون تمييز كمصادر للدعم المالي والتكنولوجيا والتسويق ... الصورة الثانية الاعتماد العربي الشامل على النفس مع تعميق العلاقات مع مجموعة من دول العالم الثالث .

- البديل الثاني : يقوم على استراتيجية الانفتاح وإدارة التدويل ويأخذ صورتين أيضاً ... الصورة الأولى يقوم على الانفتاح المتناسق مع العالم العربي والتميز الرن في التعامل مع الكتل الاقتصادية الدولية للحصول على أفضل مدخل ممكن لمصادر التجديد والنمو والصورة الثانية تقوم على إدارة الانفتاح المصري الموجه نحو الارتباط بأحدى الكتل الاقتصادية الكبرى مباشرة بالقدر الذي يسمح بأفضل مدخل ممكن عملياً لمصادر التجديد والنمو .



- ج - إمكانية الترويج للمبيعات من خلال تحريك الأسعار .
- د - مدى حساسية الطلب للتغيرات الأعلان .
- هـ - المستويات المثلى للمبيعات والعززون وكيفية الإعلان وخلافه .

و - كيف توضع السياسات السعرية في حالة السلع المختلفة لزيادة المبيعات وبالتالي زيادة الإيرادات وكذلك سياسة الإنتاج بمعرفة المرونة الداخلية .

أما الفصل الثالث ، فقد خصصه الكاتب للتنبؤ بالطلب Forecast Demand حيث أن المعلومات عن الطلب المستقبلي تكون ضرورية لكل من الشركات الجديدة New Firms والشركات التي تخطط للتوسع في إنتاجها ، وتكون هذه البيانات أكثر أهمية للشركات التي تخطط لإنتاج حجم كبير من الإنتاج يتطلب إنتاجه فترة طويلة من الزمن ، كما أن البيانات المرتبطة بالطلب المستقبلي تكون ضرورية أيضاً للشركات الموجودة لتجنب الإنتاج الزائد أو القليل عن الطلب ، كما أنه من الضروري للشركات أن يكون لديها معلومات عن الطلب لكي يمكنها توفير مداخلتها من المنصرم البشري والمواد الخام والسلع الرأسمالية وتنظيم الإنتاج وتنظيم قنوات المبيعات وغير ذلك ، ولهذا وغيره توفقت طرق التنبؤ بالطلب التي تستخدم بواسطة بيوت الأعمال الحديثة .

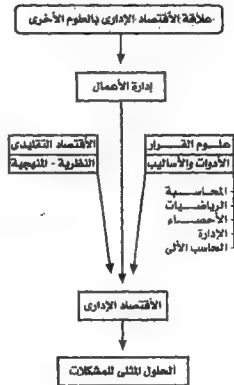
والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات ،

- أ - طرق المسح Survey Method .
- ب - دراسات وتجارب السوق Market Studies and Experiment .
- ج - الطرق الإحصائية Statistical Methods .

وفي الفصل الرابع ، بعد مناقشة جانب الطلب وطرق تقديره فقد تحول الكاتب إلى دراسة جانب العرض من السوق لأن يلعب دوراً هاماً في قرارات الأعمال المرتبطة بتنظيم وإدارة العملية الإنتاجية Production Process وتتميز نظرية الإنتاج Production Theory الظروف المادية ( المنية والتكنولوجية ) التي حدث أو جرى الإنتاج فيها ، فهي تظهر العلاقة بين الناتج output والمدخلات inputs ، بين التوفيق المختلفة لعناصر الإنتاج والناتج وتوضح أيضاً كيف تعمل على

مجال التخطيط المستقبلي للمشروعات أو في وضع الحلول المثلى للمشكلات التي تواجه تنفيذ هذه المشروعات .

أما بالنسبة لعلاقة الاقتصاد الإداري بالعلوم الأخرى ، فقد أوضح الكاتب أن الاقتصاد الإداري يرتبط بكل من الاقتصاد التقليدي Traditional Economics حيث يستمد منه النظرية Theory والمنهجية Methodology أما علوم القرار مثل الإدارة - المحاسبة - الرياضيات - الإحصاء وبحوث العمليات وغيرها فيأخذ منها الاقتصاد الإداري والأدوات Tools وأساليب Techniques التحليل كما هو موضح بالرسم .



وفي الفصل الثاني ، يتم تحليل الطلب Demand Analysis أو نظرية الطلب Demand Theory وفيه يعطى الكاتب رأيه في المشكلات المرتبطة ،

- أ - العوامل التي تحدّد حجم الطلب .
- ب - مرونة الطلب بمعنى كيف يستجيب الطلب للتغيرات في سعدهاته .

- احتكار القلة oligopoly .

- المنافسة الاحتكارية Monopolistic Competition .

بالإضافة لذلك فقد تم وصف الأنواع المختلفة لتطبيقات التسعير Pricing Practices التي تتعلق بتفسير منتج تحت ظروف متغيرة varying conditions .

وقد خصص الكاتب الفصل الثامن لميزانية رأس المال Capital Budgetin وهي من الموضوعات الرئيسية في إدارة رأس المال ، اختيار المشروعات الاستثمارية بالإضافة إلى إجمالي رأس المال واستقبال رأس المال السالف . وحجم الاستثمار وتوقيتته ... الخ .

وهي تعتبر من أهم الأجزاء في القرارات الإدارية حيث أن الشركات لكي تستمر فإنها تعتمد على القدرة الإدارية للتصور والتحليل ووضع المشروعات المريدة للاستثمار بمعلوماتية أهداف الشركة ، وهذه الواجبات تصرف باسم ميزانية رأس المال Capital Budgeting أو القرارات الاستثمارية طويلة الأجل Long Term Investment Decisions .

وقد تم مناقشة الموضوعات الآتية ،

- شروطيات ميزانية رأس المال Prerequisites of Capital .

- الطلب على رأس المال Demand For Capital .

- معايير وقرارات الاستثمار Investment Criteria and decisions .

- المخاطرة وعدم التأكد وقرارات الاستثمار Risk .

- Uncertainty and Investment Decision .

- عرض رأس المال Supply of Capital .

- تكلفة رأس المال Cost of Capital .

ويعد استعراض مصطلحات كتاب الاقتصاد الإداري للدكتور دوفيدى Dwivedi يمكن القول أن هذا الموضوع مهم جداً ومطلوب دراسته لكل مهتم بإدارة الأعمال سواء كانوا طلاباً أو مديرين أو رجال الأعمال ، خاصة مع توجه الدولة نحو زيادة مساهمة القطاع الخاص في إقامة مشروعات تنمية اقتصادية وخدمية .

وإن زيادة المعرفة بهذا الموضوع تساعد في صناعة واتخاذ القرارات المثلى في مجال التخطيط المستقبلي للمشروعات الجديدة أو التوسع في المشروعات القائمة وكذلك في اختيار الحلول المثلى للمشكلات اليومية التي تعترض التنفيذ والتشغيل .

الزيج الأمثل من عناصر الإنتاج بأقل تكلفة ، The Least Cost Factor Combination .

أما الفصل الخامس ، فيتم فيه تحليل التكاليف Analysis of Cost لقد فوّقت فيما سبق العلاقات بين المدخلات والمخرجات input - output في تعبيرات كمية quantitative Terms أما تكاليف الإنتاج فيعبر عنها بتعابير مالية Monetary Terms لأهميتها في قرارات الأعمال خصوصاً ما يتصل منها بالأمور التالية ،

أ - تحديد النقاط الضعيفة في إدارة الإنتاج .

ب - تقييم التكلفة .

ج - إيجاد المستوى الأمثل للإنتاج .

د - تحديد تكلفة عمليات الأعمال مقدماً .

ولذلك تم مناقشة المفاهيم المختلفة للتكاليف المستخدمة في قرارات الأعمال ، وعلاقات التكلفة والتأثير Cost-output التي تكون ماثلة لعلاقات المدخلات والمخرجات input-output في كل من المدى القصير والمدى البعيد ، مع تحليل نقطة التعادل Break - Even Analysis .

أما الفصل السادس ، فقد تناول البرمجة الخطية Linear

Programming من حيث كونها أسلوب رياضي يساعد رجال الأعمال في اتخاذ القرارات الرشيدة للأعمال التي تكون موجهة إلى تخصيص الأمثل للموارد التي تتميز بالندرة لتحقيق الأهداف النهائية تحت الشروط الموضوعية ويشمل التخصيص الأمثل للموارد بالنسبة لأي شركة على تنظيم النتائج maximization أو تقليل التكلفة Minimization والتي يتربط عليها في النهاية تنظيم الزيج ، وقد قدم عرضاً لبعض الطرق المستخدمة في تخصيص الموارد ، لتعظيم الناتج أو لتقليل التكلفة تحت القيود المعطاة .

والفصل السابع ، يوضح نظرية السعر وتطبيقاتها price

theory and practices وفيه يتعامل مع تصديد السعر في مختلف أنواع الأسواق مثل ،

- سوق المنافسة الكاملة perfect Competition .

- الاحتكار التام pure monopoly .

## الصناعة المصرية ومعضلة البطالة

د. د / إبراهيم المصري  
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

هذه الصناعات المتنوعة والمتعددة قد ولدت ولا زالت تولد  
الوزن النسبي الأكبر من الناتج القومي الإجمالي في مصر عبر  
الخمسين عاماً الأخيرة .

وتدور الورقة من خلال استعراضها لهذه الصناعة التعرف  
على قدرة هذه الصناعة على المساهمة في حل مشكلة البطالة  
وكذلك الوقوف على الصناعات أو المشروعات التي تستوعب  
فرص عمل أكبر وبمسورة متزايدة بالإضافة إلى الوقوف على  
تطور كلمة فرص العمل في هذه الصناعات .

## أولاً ، من حيث تطور عدد المشروعات ،

باستعراض تطور عدد المشروعات في قطاع الصناعة المصري  
في السنوات العشر الأخيرة ١٩٩١ - ٢٠٠٠ فإننا نجد أنه يمثل  
انعكاساً للإهتمام وحيوية هذا القطاع فضلاً عن كونه يعكس  
تنوع الأنشطة الاقتصادية وتعتمد لمصادر تولد الناتج القومي  
الإجمالي في مصر ، ويشير إلى ذلك التطور الهائل في عدد  
المشروعات الصناعية حيث زادت المشروعات من ١٨٩٩٤ مشروعاً  
عام ١٩٩١ إلى ٢٢١٣٣ مشروعاً عام ١٩٩٥ وأخيراً قفز إلى ما يقرب  
من ٢٥٢٢٢ مشروعاً صناعياً عام ٢٠٠٠ وهو يعكس قدرات  
إستهوائية مستمرة للاقتصاد المصري وإمكانية على توفير  
المنتجات وفرص العمل ، وتنعكس هذه الزيادة بصفة أساسية  
بصناعة الغذاء والمشروبات والتبغ والفزل والنسيج والملابس  
الجاهزة والكيمائيات ومنتجاتها وصناعة الآلات ومعدات النقل  
حيث تمثل المشروعات في الصناعات الغذائية ما يقرب من ٢١٩  
من المشروعات ، والفزل والنسيج يحوي ما يقرب من ٢١٨ من عدد  
المشروعات ، أما الكيمائيات فتصل أعداد المشروعات إلى ما يقرب  
من ٢١٠ ، فرصة المنتجات المعدنية الآلات ومعدات النقل  
ما يقرب من ٢٢١ عام ٢٠٠٠ .

أي أن هذه الصناعات الأربع تصوي ما يقرب من ٢٦٨ من  
المشروعات الصناعية في مصر عام ٢٠٠٠ أي أن هناك تركيز في  
هذه الصناعات بالمقارنة بالصناعات الثانية الأخرى التي تمثل

تشكل الصناعة المصرية العصب الأساسي للتطوير  
والتحديث في المجتمع المصري في الخمسين عاماً الأخيرة ،  
حيث ساهمت في توفير فرص العمل على مدار الثلاثين عاماً  
الأول من النصف الثاني من القرن العشرين ، فضلاً عن  
مساهمتها في إعادة بناء مدمرته الحروب التعاقبية بخلاف  
ما قامت به من تنوع للمنتجات متنوعة ومتعددة سواء كانت  
استهلاكية أو غذائية أو كيميائية أو معدنية ، بالإضافة إلى  
مساهمتها به من إحداث العدالة الاجتماعية من خلال البيع  
بأسعار مدعومة لما يقرب من ٢٠ عاماً منذ قيام ثورة يوليو ١٩٥٢  
وقاهاها بإحلال محل الواردات الأجنبية في كثير من المنتجات .

وتتعدد وتنوع الصناعات المصرية حتى شملت الصناعات  
الكثيرة والتي يمكن استعراضها كما هي مصنفة لدى وزارة  
الصناعة المصرية كالآتي :-

- ١ - الإنتاج الداجني والسمكي .
- ٢ - استخراج الفحم والبتروك والتكرير ومنتجاته والفاز  
الطبيعي .
- ٣ - استخراج خامات المعادن والمناجم والمهاجر الأخرى .
- ٤ - الموارد الغذائية والمشريات والتبغ .
- ٥ - الفزل والنسيج والملابس الجاهزة .
- ٦ - الجلود والفخس ومنتجات التنجيد .
- ٧ - الورق ومنتجاته والطباعة والنشر .
- ٨ - الكيمائيات الأساسية ومنتجاتها .
- ٩ - موارد البناء والفزل والصيتي .
- ١٠ - الصناعات المعدنية الأساسية .
- ١٢ - صناعات تحويلية أخرى .

الصناعة المصرية ومن ثَمَّ هي فصاعات قائدة للنشاط الصناعي .

### ثانياً ، من حيث التكاليف الاستثمارية في القطاع الصناعي المصري في العشر سنوات الأخيرة ١٩٩١ - ٢٠٠٠ .

تشير البيانات الواردة في جدول رقم (١) إلى تزايدها بصفة مضطربة خلال السنوات العشر الأخيرة حيث كانت التكاليف الاستثمارية ٦٤٤٠ مليون جنيه مصري عام ١٩٩١ ووزارة الصناعة ، الهيئة العامة للصناعات ، مركز المعلومات .

ثم ارتفعت إلى حوالي ٧٨٢٧ مليون جنيه عام ١٩٩٥ حتى وصلت إلى ١٠٨٠٥٨ مليون جنيه عام ٢٠٠٠ ، وقد حظيت الصناعات الغذائية والمشروبات والتبغ والفزل والنسيج والملابس الجاهزة والكيماويات ومنتجاتها ، والمنتجات المعدنية والآلات ومعدات النقل بالتصنيف الأكبر من هذه الاستثمارات مما يعكس أولوية لهذه الصناعات مما يشير إلى أنها الصناعات القائدة والولادة للناتج ولتعرض العمل ، حيث كانت تصنيف الصناعات الغذائية من التكاليف الاستثمارية ٦١٦,٥ تقريباً طبقاً لبيانات الجدول رقم (٢) في حين تمثل صناعات الفزل والنسيج حوالي ١٨,٥ % والكيماويات ٢٣,٧ % والمنتجات المعدنية حوالي ١٢,٩ % عام ١٩٩١ قد قفزت الصناعات الغذائية حتى ٢١,٦ % عام ٢٠٠٠ وصناعات الفزل والنسيج إلى ١٤,٥ % والكيماويات إلى ١٢,٥ % والمنتجات المعدنية إلى ٢٣,١ % عام ٢٠٠٠ أي لعبت هذه الصناعات من التكاليف الاستثمارية في المتوسط خلال هذه الفترة يصل إلى ما يقرب من ٢١٢ خلال العشر سنوات المشار إليها مما يؤكد حيوية وقدرة هذه الصناعات على التطوير والتحديث والاستيعاب لتعرض العمل بوجه عام .

### ثالثاً ، من حيث ما يتولد من ناتج قومي إجمالي ،

يساهم القطاع الصناعي المصري من خلال ما يولده من إنتاج صناعي قومي يصل إلى ما يقرب من ١٢٩٨٢٦ مليون جنيه مصري عام ٢٠٠٠ بعد أن كان حوالي ١٠٢٤٦٥ مليون جنيه مصري عام ١١٢٥ في حين كان ٨٠٧٧٥ مليون جنيه مصري عام ١٩٩١ أي أن هناك تزايداً مضطرباً فيما يولده هذا القطاع طبقاً للبيانات الواردة في جدول رقم (١) يتولد هذا الناتج الصناعي الضخم في العديد من الصناعات السابق الإشارة إليها في حين تحظى

القطاعات الأربعة الرئيسية القائدة على التصنيع الأكبر حيث تتولد الصناعات الغذائية ما يقرب من ٢٢,٢ % والفزل والنسيج حوالي ١٤,٥ % والكيماويات حوالي ٢٣,٧ % ، والمنتجات المعدنية حوالي ٢٣,١ % عام ١٩٩١ أي ما يقرب من ٧٧١ من الناتج الصناعي ، أما في عام ٢٠٠٠ فتجسد وزن ما تولده هذه الصناعات كان كالتالي ،

الصناعات الغذائية حوالي ٢٢,٦ % ، الفزل والنسيج ١١,٦ % ، الكيماويات ١١,٦ % ، والمنتجات المعدنية حوالي ٢٣,٧ % أي يصل ما تولده هذه الصناعات الأربع من ناتج ما يقرب من ٧٧٢ أي أن هذه الصناعات هي الصناعات الرئيسية في توليد الناتج القومي ومن هنا فهي القادرة على الاستيعاب خلال العشر سنوات الأخيرة والولادة لتعرض العمل .

### رابعاً ، من حيث العنصر البشري ( القوى العاملة ) ،

لا يزال القطاع الصناعي في مصر يستوعب المزيد من القوى العاملة المتدفقة إلى سوق العمل سنوياً ومن ثم التضييق من حدة البطالة وهو يعكس قدرة هذا القطاع على التطوير والتحديث والطاقة الاستيعابية المتجددة المعطاء بمزيد من التيسيرات والأعطيات والمناخ الاستثماري المتطور .

وتشير بيانات الجدول رقم (١) إلى أن هذا القطاع يستوعب ما يقرب من مليون عامل عام ١٩٩١ ويصل إلى ١,٢٤٩ مليون عام ٢٠٠٠ تستحوذ الصناعات الأربع المشار إليها بالوزن النسبي الأكبر فاللواص الغذائية والفزل والنسيج والكيماويات والمنتجات المعدنية على ما يقرب من ٢٧٥ من هذه القوى العاملة عام ١٩٩٠ لمر حين دخلت نسبة استيعاب للقوى العاملة عام ٢٠٠٠ إلى ما يقرب من ٢٧٨ على الرغم من اختلاف الوزن النسبي فيما بين هذه الصناعات وهذا يعكس حيوية هذه الصناعات بوجه عام وقدرتها الاستيعابية لمواجهة مشكلة البطالة في المجتمع المصري وأماكن النمو المستمر في مواجهة المشكلة وذلك من خلال ضخ مزيد من الاستثمارات في هذه الصناعات القائدة خلال السنوات العشر القادمة .

### خامساً ، من حيث ما تولده هذه الصناعات من أجور .

تجد أن البيانات الواردة في جدول رقم (١) تشير إلى أن أجور القطاع الصناعي في مصر خلال الفترة من ١٩٩١ وحتى عام

٢٠٠٠ هي تزايد مستمر حيث كانت الأجور حوالي ٥٠٨٦ مليون جنيه عام ١٩٩١ ارتفعت إلى حوالي ٥٩٢١ مليون جنيه عام ١٩٩٥ ثم ارتفعت مرة أخرى إلى ما يقرب من ٧٠٤١ مليون جنيه مصرى عام ٢٠٠٠ ، وقد حظيت الصناعات الأربعة القائمة المشار إليها بالتنصيب الأكبر من إجمالى الأجور طبقاً لبيان الجدول رقم (٢) حيث كان نصيب الصناعات الغذائية والمشروبات والتبغ حوالى ١٢,٥ ٪ والفزل والنسيج حوالى ٢٤,٢ ٪ والكيماويات حوالى ١٦,٥ ٪ والمنتجات المعدنية حوالى ١٨,٢ ٪ عام ١٩٩١ أى أن نصيب الأجور فى هذه القطاعات حوالى ٧٢ ٪ من الأجور فى المتوسط خلال عام ١٩٩١ ، أما عام ٢٠٠٠ فتجد أن نصيب هذه الصناعات من الأجور كان على النحو التالى ، الصناعات الغذائية حوالى ١٤ ٪ ، الفزل والنسيج والملابس الجاهزة حوالى ٢٠,٥ ٪ الكيماويات ما يقرب من ١٥,٢ ٪ ، فى حين المنتجات المعدنية حوالى ٢٤ ٪ وهذه النسب تمثل فى المتوسط ما يقرب ٧٤ ٪ من إجمالى الأجور فى القطاع الصناعى فى مصر وهو يؤكد على أهمية ودور هذه الصناعات فى القطاع الصناعى المصرى ودورها القائد لجذب مزيد من القوى العاملة أى هناك قدرة متزايدة على مواجهة مشكلة البطالة .

من العرض السابق لبعض المؤشرات كالتالى والاستثمار والتوظيف وعدد المشروعات والأجور تؤكد على أن القطاع الصناعى فى مصر يساهم فى مواجهة مشكلة البطالة وبصفة مستمرة والتخفيف من حدتها ، وبصفة خاصة الصناعات القائمة فى هذا القطاع وهى الصناعات الغذائية وصناعات الفزل والنسيج والصناعات الكيماوية والمنتجات المعدنية قد ساهمت ولا زالت لديها القدرة على مزيد من التخفيف من مشكلة البطالة بمزيد من الاستثمارات حيث ساهمت بتوفير ما يقرب من ٣٢٠,٠٠٠ فرصة عمل خلال الفترة المشار إليها أى حوالى ٣٣٠٠٠ فرصة عمل سنوياً فى المتوسط ومن ثم صنع المزيد من الاستثمارات فى هذا القطاع وبصفة خاصة الصناعات الأربع القائمة فضلاً عن تعديل بعض الإجراءات البيروقراطية وبخاصة فى ظل الصعوبة ضد كل ما هو منتج أجنبي والدعوة إلى كل ما هو منتج مصرى معلى جيد يتسم بالجودة . تشير كذلك الورقة إلى أن المشروعات والأنشطة التى كان لها نصيب أكبر فى مواجهة مشكلة البطالة ولا زالت لديها الطاقة على جذب المزيد من القطاعات الأربعة القائمة مع الأخذ فى الاعتبار أن تكلفة خلق فرص عمل فى هذه القطاعات فى المتوسط خلال الفترة المشار إليها قد تراوح بين ٨٦٠٠ جنيه مصرى عام ١٩٩١ ، إلى ما يقرب من ٧٤٠٠ جنيه مصرى عام ٢٠٠٠



جدول رقم (١)  
تطور بعض مؤشرات القطاع الصناعي في مصر  
خلال الفترة من ١٩٩١ - ٢٠٠٠

السنة	١٩٩١	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠
معدل الاستثمارات	١٨٨٩٤	٢٠٠٢٨٨	٢٠٨٢٨	٢١٦١٩	٢١٦١٣	٢٣٧١٢	٢٣١١٥	٢٣٨٢٨	٢٤٦١٧	٢٥٢٢٢
(التركيب: الأجنبي ٢٠٪ (بالمليون جنيه م.م.)	٦٤٤٤٠	٧٠٥٤٨	٧٠٥٩٠	٧٣٩٢٠	٧٨٤٢٧	٨٢٤٢٣	٨٦٤٢٧	٨٩٢٠٨	٩١٦٢٥	٩٦٦٥٨
قيمة الإنتاج	٨٠٧٦٥	٨٦٢٤٤	٩٦٦٢٥	٩٣٣٨	١٠٦٢٣٥	١١٢٣٩٢	١٢١١١٥	١٢٨٢٢٩	١٢٥٨١٧	١٢٩٨٨٢
عدد العمال (بالمليون)	٩٨٠	١٠١٦	١٠٦٣	١٠٩٤	١١٢٣	١١٧٠	١٢١٩٥	١٢٢٢٣	١٢٢١٠	١٢٣٥٠
الأجور (بالمليون جنيه م.م.)	٥٠٨٦	٥٢٧٥	٥٣٢٨	٥٣٠٩	٥٤٢٢	٦٠٨٢	٦٢٢٦	٦٣١٠	٦٣٢١	٦٤٤١

المصدر: وزارة الصناعة، الهيئة العامة للإحصاء، مركز المعلومات.

جدول رقم ( ٢ )  
تطور بعض نسب مؤشرات القطاع الصناعي في مصر  
خلال الفترة من ١٩٩١ - ٢٠٠٠

مؤشرات الفترة 5	٢٠٠٠	١٩٩٥	١٩٩١	البيانات
				١ - الاستثمارية :
١٧,٨٧	١٧,٥٩	١٧,٣٧	١٦,٣٧	مواد غذائية ومشروبات
١٦,٩٣	١٤,٢٥	١٧,١٦	١٨,٥٠	خزائن ونسج
١٢,٢٥	١٢,٥٢	١٢,٠٨	١٢,٦٦	كيماويات أساسية ومنتجاتها
١٤,٨١	٢٢,٠٢	١٤,٠٠	١٢,٨٤	منتجات معدنية وآلات ومعدات نقل
				٢ - الإنتاج الصناعي :
٢٢,٥٧	٢٢,٩٢	٢١,٣٦	٢١,٦٩	مواد غذائية ومشروبات
١١,٦١	١١,٧٨	١٢,٨١	١٤,١٢	خزائن ونسج
١١,٦٤	١١,٨١	١٢,٣٨	١٢,٨٧	كيماويات أساسية ومنتجاتها
٢٧,٢٦	٣٦,٤٧	٢٤,٠٤	٢١,٤٨	منتجات معدنية وآلات ومعدات نقل
				٣ - العمالة :
١٥,٦٤	١٥,٨٢	١٦,٠١	١٥,٥٩	مواد غذائية ومشروبات
٢٨,٣٦	٢٨,٦١	٢١,٣١	٢٢,٧	خزائن ونسج
١٤,٩٩	١٢,١٩	١١,٧٨	١١,٧٨	كيماويات أساسية ومنتجاتها
١٧,٨٢	١٧,٥٢	١٥,١٧	١٤,٢٣	منتجات معدنية وآلات ومعدات نقل
				٤ - الأجور :
١٢,٩٦	١٤,٠٥	١٤,٢٥	١٢,٤٨	مواد غذائية ومشروبات
٢٢,٤٠	٢٠,٤٥	٢٢,٥٠	٢٤,٣٦	خزائن ونسج
١٥,٩٠	١٥,١٦	١٦,١١	١٦,٤٥	كيماويات أساسية ومنتجاتها
٢٠,٢٥	٢٢,٩٩	١٨,٧٧	١٨,٣٩	منتجات معدنية وآلات ومعدات نقل

المصدر : وزارة الصناعة ، الهيئة العامة للتصنيع ، مركز المعلومات .

## الإدارة بالشفافية

بقلم  
سامي الطوخي  
مدرس الإدارة العامة المساعد  
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

## (١) - المقدمة .

ولقد أصبح ، نتيجة لذلك ، بقاء القيادات الإدارية للمنظمات الحكومية أمراً موهوناً ليس فقط بمدى قدرة هذه القيادات على تحقيق الأهداف الموضوعة لمنظمتها بفاعلية ، بل أيضاً أصبح استمرارهم في مناصبهم وإدارتهم للمنظمات موهوناً بمدى قدرتهم على تهيئة وتطوير هذه الأهداف والخدمات بما يتناسب مع نظيراتها في الدول المتقدمة .

ومن هذا المنطلق فقد أصبح لزاماً على منظماتنا الحكومية في جمهورية مصر العربية خوض معركة التطوير والتحسين والتحديث لكافة نظمها سواء فيما يتعلق بالتقنيات الفنية أو بإدخال الاتسمات الحديثة في الإدارة أو من حيث تقنين وتطوير التشريعات الحاكمة لهذه المجالات . لتقويم سلوك الإدارة للعمل وفقاً لهذه التقنيات .

ولذا كنا نسلم أن كافة دول العالم المتقدم قد سبقتنا في هذا التطوير والأخذ بهذه المقاهيم الحديثة لدرجة أن نقراً لأحد وزراء فرنسا من عدة سنوات مقولة توضح مدى إيمان حكومات هذه الدول بهذه المقاهيم حيث يقول " لقد غرشنا الأقطار منذ بضعة قرون مضت ، والمركبة التالية هي الفضاء الإلكتروني . وعلينا الآن أن نضع الحكومة الفرنسية واللغة الفرنسية على الأنترنت . وكما نرى كيف ساوى عضو الحكومة الفرنسية بين غزو واختلال البلدان ووضع الحكومة الفرنسية واللغة الفرنسية على الأنترنت في إطار مفهوم واحد " معركة " .

لذا سوف تكون بمثابة الله أكثر فحراً عندما نضع أساس هذه المقاهيم في كافة أنظمتنا " بما يكفل تطويرها والحاق بركب التقدم الحادث في الدول المتقدمة . والذي يقوم بناءه على مبادئ هامة منها الشفافية والمساءلة وعلى ذلك فسوف تتناول الإدارة بالشفافية على النحو التالي ،

حدثت تغييرات كبيرة مع مطلع الألفية الثالثة ، وتغيرت معها كافة المقاهيم في شتى المجالات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية والقانونية ، ومع هذه التحولات والتغيرات التي لم يسبق لها مثيل خاصة فيما يتعلق بمنظومة المعلوماتية وظاهرة العولمة التي اجتاحت الدنيا بأسرها فربطت بين أقطار ودول العالم بأسره من خلال شبكة موحدة للإنترنت ضمت على صفحاتها بالصورة والكلمة والصوت كافة النظم للنطاق الحكومي والخاص . الأمر الذي مكن المواطنين - في كل دول العالم المتقدم والناسي - من التصرف على كافة النظم في كافة المجالات حتى أصبح المواطن قادراً على المقارنة بين النظم المختلفة مع نظم دولته ، ثم تحليلها ، والحكم عليها ، ثم مسألة حكومته وإدارتها ، ليس فقط عن أي تفسير أو أهمل ، بل أيضاً عن أي تباطؤ في التطوير والتحديث وتحسين مستوى جودة الخدمات كمنظيراتها في الدول المتقدمة .

لقد أصبح المواطنون يتساءلون على سبيل المثال ، لماذا دولة مثل اليابان بالرغم من عدم توافر أي موارد طبيعية في أراضيها وقيامها على مجموعة جزر زلزالية وبركانية ، استطاعت بناء هذه القوة الاقتصادية ، ولماذا دول مثل النمور الأسبورية وكثير غيرها ، استطاعت فعل ذلك أيضاً .

إن ما تقدم ، كان بمثابة الإعلان عن ميلاد مفاهيم جديدة تماماً في عوالم إدارة المنظمات الحكومية ، حيث أصبح الآن من حق كل مواطن أن يعرف ،

- ماذا تفعل منظماتنا الحكومية والخاصة التي تتلقى ضوياً أو دعماً من الدولة أو تلك التي تؤدي خدمات شبه احتكارية ؟
- ولماذا يفعلون ذلك ؟
- وكيف يفعلونه ؟
- وهل مايفعلونه هو الأفضل أم لا ؟
- وإن كان مايفعل ليس الأفضل فما هي إجراءاته للمعرفة والمساءلة ؟

## ٢ - تصريفات :

## ١-٢ - مفهوم الإدارة :

يرجع مصطلح الإدارة Administration إلى الأصل اللاتيني Ad-ministare ويقصد به الخدمة ورعاية الأفراد وتوجيههم وقيادتهم نحو تحقيق أهداف معينة . معنى ذلك أن مهمة الإدارة هي أي تنظيم يتعلق بالاستخدام الرشيد للموارد المتاحة ( مهما قلت أو كثرت ) لتحقيق الأهداف المخطط لها بأحسن كفاءة ممكنة . إننا إذا نظرنا إلى حال الدول المتقدمة مقارنة بالدول النامية ، نجد أن الفرق بينهما لا يمكن أن يرجع إلى وفرة الموارد ، وإنما يرجع لاختلاف مبادئ وفاعلية الإدارة في كل منهما ، وعلى ذلك فإن فاعلية الإدارة تمثل المحور الرئيسي المعتمد لحركة الإصلاح الإداري والتنمية الاقتصادية في أي دولة .

هذا ولكي نتحقق فاعلية الإدارة في الاستخدام الرشيد للموارد - مهما قلت أو كثرت - ولكي نحقق الدولة ومنظماتها المختلفة الأهداف المخططة لها ، فإنه يتعين الأخذ بمبادئ رئيسين هما الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة .

## ٢-٢ - مفهوم الإدارة بالشفافية :

يقصد بالإدارة بالشفافية أن تعمل الإدارة العامة (الحكومة) في بيت من نزاج ، كل ما به مكشوف للمواطنين والجمهور ، فالإدارة بالشفافية تعني التزام منظمات الإدارة العامة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها عن طريق تسهيلها مع خضوعها للمساءلة ، فالإدارة بالشفافية هي ،

## ١-٢-٢ - طريقة واضحة :

ليس هناك شيء غامض أو خفى أو سري ،

● الأرقام في متناول الجميع .

● يتعلم العاملون كيفية قراراتها وتحليلها .

● يشارك العاملون في صناعة القرارات واتخاذها بما يستحق الاستخدام الرشيد للموارد .

● يتقاضى العاملون حوافز مقابل تحقيق الأهداف ، ويرتبط نظام الحوافز بالإعلان والشفافية لجميع العاملين .

## ٢-٢-٢ - طريقة جديدة للتفكير :

وطريقة جديدة للتصرف ... والعلاقة بين الإدارة

والعاملين ، حيث أن ،

● الجميع مسؤولون عن تحقيق النتائج والأهداف .

● يقضى الجميع لنظام رقابي متبادل ، فالرؤوس لا يخضع وحدة لرقابة الرئيس . ولما الرئيس يخضع أيضاً لرقابة الرؤوس . ثم يخضع الجميع لأنواع عديدة من الرقابة الخارجية .

● جميع العاملين لهم تأثير في نجاح أعمال المنظمة .

## ٢-٢-٢ - طريقة لدمج المصالح :

إن نجاح المنظمة ... يعود على العاملين ، فبقاء العاملين بوظائفهم واستمرارهم ، مرتبط بتحقيق النتائج والأهداف المخططة لها بالمنظمة وتطوير هذه الأهداف ورضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم .

## ٢-٢-٢ - طريقة للإبتكار والتحفيز :

فالجميع يسمى للتمييز لارتباط نظام الحوافز بالموضوعية والعلانية ، فليس هناك أحد من العاملين يثاب بمكافأة أو حافز إلا وعلم جميع العاملين ذلك وسببه . وهو ما يقتضي إعلان كشوف الحوافز والمكافآت على كافة العاملين مع الالتزام بوجوب تسهيلها ( فإذا ، متى ، كم ) الأمر الذي يقتضي ،

● فهم لغة الأرقام وتحليلها من الجميع .

● ارتفاع كفاءة العاملين والإيمان بكفاءة موارد واختصاصات وأهداف المنظمة .

## ٢ - محتوى الإدارة بالشفافية :

● يعرف العاملون الهدف العام والأهداف الفرعية للمنظمة ، ويعرف الجميع كيف يشاركون بمفاعلية في صيانة وتطوير أهداف المنظمة ثم تحقيقها .

● يتكلم العاملون بلغة الأرقام ، فليس هناك

ما يسمى بالبيانات والأرقام السرية التي لا يطلع عليها إلا القادة من مستوى الإدارة العليا والمختصون من المراجعين والممارسين . فالجميع يقرأ الأرقام ، ويدرسها ، ويصلها ، ويشارك الإدارة في صناعة القرارات التي تتخذها .

● يفهم العاملون المركز المثالي للمنظمة ، وكافة الجوانب المالية المتعلقة بالأداء الفردي والجماعي في المنظمة كل .

● جميع العاملين مسئولون أمام بعضهم البعض عن الأداء الكلى وتحقيق أهداف المنظمة ، فالجميع

اللائمة ، باعتبار أن تكوين صاحب المصلحة من الإطلاع على المستندات الإدارية ، يساعد على ممارسة تلك الرقابة التي من شأنها أن تدفع الإدارة إلى تحسين أدائها .

#### ٥ - نطاق الإدارة بالشفافية ،

إذا كانت الإدارة الحكومية تعمل للمصلحة العامة ، أي مصلحة كافة المواطنين ولصالحهم جميعاً - سواء كانوا عمال أو جمهور - فإن النطق يقتضي أن تشمل الشفافية كافة أعمال الإدارة ، ومن ثم فإن مبدأ سرية نشاط الإدارة يصبح أمراً مرفوضاً حتى يتسنى لكل من له مصلحة مع الإدارة - عاملين وجمهور - أن يتبين مدى مشروعية أعمال الإدارة ، وإنها جميعاً تتفق ومبدأ الشروعية أي مطابقتها وعدم مخالفتها لأحكام القانون .

غير أن ذلك لا يعنى رفض مبدأ السرية بمسألة مطلقة ، إذ أن السرية تظل مطلوبة ولكن بشكل استثنائي وبضوابط ويشروط بميزة ، وذلك أيضاً لتحقيقاً للمصلحة العامة كذلك المتعلقة بالدفاع والأمن القومي ، أو كتلك المتعلقة بأعمال سرية بطبيعتها . والأعمال الاستثنائية من الموضوع فهموم الإدارة بالشفافية هي :

● الأعمال السرية بنص القانون .

● الأعمال المتعلقة بالدفاع والأمن القومي .

● الأعمال السرية بطبيعتها ، وهي التي من شأن إفشالها من الموظفين الإضرار بمصلحة المنظمة للشرطة ، أو الإضرار بالمصلحة للمشروع للغير التعامل مع الإدارة ( كأن تظل بعيداً المساواة أو تكافؤ الفرص للأفراد ) .

#### مثال ذلك ،

إفشاء سر (السعر الأساسي) هي إحدى المزايدات لبعض المتزايدين هي مزايدة عامة علنية ، الأمر الذي يؤدي إلى الإضرار بمصلحة المنظمة ، والإضرار بمصلحة المتزايدين الآخرين في المزايدة .

#### ٦ - أهمية الإدارة بالشفافية ،

إن إفتتاح المنظمات الحكومية على البيئة المحيطة تعنى أن تكون أعمال الإدارة واضحة وعلنية وهو ما يدفع الإدارة إلى

تصريك الأرقام ونقص التكاليف ، بتزويد الإلتحاق ورضاء العملاء .

● الرقابة من الجميع وعلى الجميع ، فالرؤساء يراقبون رؤسيتهم ، والمؤرخين يراقبون رؤسائهم ، ثم يفتق جميع العاملين لرقابة خارجية (سياسية ، مجلس الشعب ) جماهيرية (مصالحة ومواطنين ) وقضائية .

● يعمل جميع العاملين لمصلحة المنظمة ونجاحها ويرتبط استمرارهم في وظائفهم بتحقيق المنظمة للأهداف المخططة .

● يسأل جميع العاملين (رؤساء ومؤرخين) عن أي انصراف أو فساد ، ولذلك يقع التزام على كل منهم بواجب الإبلاغ عن أي انصراف أو فساد حتى يتجو مسئلة أو المسئولية .

#### ٤ - الأساس القانوني للإدارة بالشفافية ،

تقوم فلسفة وأساس شفافية نشاط الإدارة العامة ، والتي بموجبها تلزم الإدارة بوجود تسبب وعلانية كافة أعمالها ، وبالتالي إطلاع الأفراد على ما يطلعون الإطلاع عليه من مستندات أو وثائق دون عائق إلا ما استثنى منها بنص قانوني خاص ، وذلك انطلاقاً من فلسفة قوامها ،

"وجوب أن تعمل الإدارة في وضوح النهار بعيداً عن أي سرية ولا فقدت أساس شرعيتها " .

وذلك حتى يتسنى وضع النشاط الإداري في مجملته تحت رقابة الأفراد الذين تعمل الإدارة بأسمائهم ولصالحهم ، إعمالاً لبدا الديمقراطية في مجال الإدارة ، وعلى ذلك فإن أساس مبدأ الإدارة بالشفافية يرجع إلى ،

تطبيق الديمقراطية في مجال الإدارة ، وعدم اقتسارها على المستوى السياسي فقط ، ولأنه أن إفتتاح الإدارة بوثائقها لكافة العاملين والمتعاملين والجمهور ، هي طريقة تسيير المرافق العامة ، والحيولة دون تحول الإدارة إلى مصدر للقرارات الاستبدادية .

الرضية في تحسين سير المرافق العامة ، من خلال تكوين العاملين والمتعاملين مع الإدارة من ممارسة حقهم في مراقبتها حتى يتسنى لهم المظن في قراراتها غير القانونية أو غير

المنقصات والزيادات أو رفض العطايات ... الخ .

٢-٧) **البحر الكافية المعيشية للعاملين ،**

Living wages for public employees

العامل يكتفى بأجره المحصل من أدائه لواجبه دون الأنتظار لتحصيل رثوة ، وهو ما يقتضى أن يكون الأجر ممثلاً للحد الأدنى وكافياً لمواجهة أعباء المعيشة .

٤-٧) **المعلومات لجميع العاملين ،**

لذلك ينبغي أن ،

● يعلم كل فرد الهدف العام للمنظمة وكذا كافة الأهداف الفرعية .

● يفهم كل فرد دوره فى تحقيق الأهداف .

● يسهم كل فرد فى تحديد هذه الأهداف وتطويرها .

هذا وتشمل المعلومات التى يجب أن يعرفها العاملين ليس فقط ما يحتاجونه لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية ، ولكن أيضاً ما يوضح الموقف والصورة الكلية لإدارتهم ووحداتهم والمنظمة فى مجموعها ، والمعلومات المطلوبة هى تلك التى ،

● تساعد العاملين على الأداء دون الحاجة إلى توجيه مستمر .  
● تجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية لأنهم يمارسون دائماً فى كيفية الاستخدام الأمثل للموارد .

● تساعد على عدم إضاعة وقت الرؤوسين فى أداء أعمال قد ترفض من الإدارة العليا لعدم توافر موارد مالية لها أو لوجود أعمال مستهدفة أخرى فى هذا التوقيت توجه إليها الموارد المتاحة ولا يعلمها الرؤوسين ، ويساعد ذلك على عدم إضاعة وقت الرؤساء لأنه سوف لا تعرض عليهم أعمالاً لا تتواءم لها موارد مالية لعدم الرؤوسين مسبقاً بإمكانيات المنظمة من الناحية المالية .

● تعد العاملين بنوع من التغذية العكسية لتتألف أعمالهم ، فيلمسون نواحي التقدم أو التأخر ومن ثم تتخذ الخطوات المناسبة .

● تساعد العاملين على معرفة حقوقهم ومقابل إنجازاتهم ، وبالتالي تساعد العاملين على رقابة الإدارة العليا على تحقيق

إلى الحرص على أن تأتى أعمالها متفقة مع الشروعية القانونية ومحققة للأهداف التى سبق وأن التزمت بها أمام المواطنين ، ومن ثم يظهر جلياً قيمة وأهمية الإدارة بالشفافية ، لأن المنظمة الخفية بيئة خسية للسوك غير الأخلاقى ، وذلك لأن ،  
● الانطلاق بنفسه سلوك غير أخلاقى فى ظل عالم مفتوح .  
● الانطلاق يؤدى إلى سرية الاصرافات والتجاوزات والفساد .

أما انتقاص المنظمة على بيتتها المحيطة ومن داخلها ، فتصبح شفافاً تتفاعل مكوناتها والأفراد والوحداتم بسلاسة ووضوح .

هذا وتهمل الإدارة بالشفافية فيما يلي ،

● تعتبر أساس للرقابة الشعبية على قرارات الإدارة .

● منظمات المجتمع المدني والجمعيات الأهلية .

● الرأى العام .

● الصحافة .

● الأحزاب السياسية ... الخ .

- أساس لرقابة السلطة التشريعية .

- أساس للرقابة الإدارية .

● داخلية .

● خارجية .

- أساس للرقابة القضائية .

٧ - **أسس ومبادئ الإدارة بالشفافية ،**

١-٧) **الوضوح الإداري** Transparency in government ،

فيتنبى أن تكشف الحكومة من إجراءاتها وصناعاتها الإدارية ، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحاً كالشمس .

٢-٧) **وجوب تسبب القرارات الإدارية ،**

وهو ما يتحقق بالانتماء الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات ، وذلك عند ممارسة كافة أنشطتها سواء كانت هذه القرارات تتعلق بمصلحة وشؤون العاملين بالمنظمة أنفسهم كقرارات التعيين والترقية والنقل والندب ومنح المكافآت والحوافز ... الخ ، أو كانت هذه القرارات تتعلق بمصلحة المتعاملين مع الإدارة كإبرام العقود وإرساء

المساواة والعدالة المالية لكافة العاملين وفقاً لمبادئ الكفاءة والجدارة في العمل .

• إنها المعلومات القانونية ، فهمرفة القواعد القانونية الحاكمة لنشاط المنظمة ، وكذا القواعد القانونية التي تنظم شئون العاملين بها ، تأتي القرارات متبصرة قانونياً .

#### ٥ - ٧ ) للحسبة لجميع العاملين :

- يجب أن تسمى الأمانة الرقمية من المنظمة .
- أن يفهم الجميع النواحي المالية .
- أن يتكلم الجميع بلغة الأرقام .

وذلك فإن المحاسبة ليست حكراً على المحاسبين ... ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها على المختصين بل لا بد أن يفهم جميع العاملين لغة الأرقام وأن يكون لهم رأى في تصديق الأداء ودفع النتائج إلى الأمام .

#### ٦ - ٧ ) حق الغير في معرفة ما يدور في المنظمات الحكومية :

يشكل مبدأ الحق في المعرفة أحد المحاور الرئيسية لإدارة الشفافية ، ومقتضاه الحق في إقترب صامة الناس من معلومات الحكومة وسياساتها ومركز صنع القرار في المجتمع ، وهو الأمر الذي يعظم من دور وسائل الإعلام في الشهاد بهذا الدور نهاية من الأفراد ، وهو ما تقرره الكثير من تشريعات الدول المتقدمة ، وهو ما يقتضى مايلي :

• الحق في الإطلاع على الوثائق والمستندات .

• جعل الاجتماعات الحكومية مفتوحة وإعطاء الحق في الحضور لكل من يرى في ذلك مصلحة له .

• التدقيق الحر للمعلومات في جميع الأتجاهات .

#### ٧ - ٧ ) - تمكين العاملين لاتخاذ القرارات :

وهو ما يعنى المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مظهرتهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات ، إذ يؤدي التمكين إلى التكسير الإبداعي من جانب العاملين والتصرف في المواقف وتصل المسؤولية والرقابة على النتائج ، ومتطلبات تمكين العاملين لاتتخذ القرارات هي : مشاركة العاملين المعلومات مع الإدارة العليا وهو ما يقتضى :

• صحة البيانات والمعلومات .

• ملائمة المعلومات من حيث الكم ، والكيف ، والتوقيت .

- إعادة توصيف الوظائف وتعميد الاختصاصات وإتمام العادية والابتكارية والمخزويات ، وهو ما يعطى العاملين مزيد من حرية التصرف ومزيد من السنوية .
- الاعتماد على فرق العمل بدلاً من الاعتماد على الأفراد .

#### ٨ - ٧ ) - المسؤولية تجاه الإبلاغ عن التجاوزات

Responsibility for Reporting Wrongdoing :

تقتضى الإدارة بالشفافية من العاملين ، ليس فحسب الامتناع وإجتنب المطالبات ، ولكن أيضاً الالتزام بالإبلاغ عن مخالفات الغير إن حدثت ، هيقتضى الإبلاغ عن أى انحرافات أو مخالفات للقانون أو إهدار للمال العام أو بعدم الاستعداد الأمثل للموارد .

#### ٩ - ٧ ) - حماية من يكشف التجاوزات والانحرافات

Protection for the Whistle Blower

وهو ما يقتضى ضرورة تأمين الموظف الذى يكشف أى انحراف ، أو يبلغ عن مخالفات الإدارة للمشروعية القانونية ، أو التجاوز عن أهداف المنظمة لتحقيق أرب ومصالح خاصة . الأمر الذى يستلزم الحماية ضد النقل أو الفصل أو الحرمان من الترقيات المالية التى يحصل عليها الموظف كلها أو بعضها . وذلك لتشجيع الرؤوس على الإبلاغ عن تجاوزات الرؤساء دون خوف من الانتقام .

#### ١٠ - ٧ ) الشفافية المالية للموظف Financial disclouser

ومؤدى ذلك هو وضوح المركز المالى للموظف - إقرار الشفافية المالية - لإمكانية متابعة نشاطه والتأكد من خلو صفحته من الرشوة .

#### ١١ - ٧ ) - الرقابة من الجميع وعلى الجميع :

ومقتضى ذلك أنه إذا كان الرؤساء متابعين والرقابة على الرؤوسين ، فإن للرؤوسين الحق أيضاً في رقابة مشروعية أعمال الرؤساء ، وهو ما يقتضى وجود نظام رقابى متبادل ، وتقويم للأداء مزوج فالرئيس يقيم مرسوميه والرؤوس يقيم رؤساءه .

- الالتزام بالإشارة إلى مداولات ونتائج الأراء الإستشارية .
- الالتزام بتسييب الأعمال الإدارية بإعلان الأسباب القانونية والواقعية الدافعة لإصدار العمل الإداري .
- ٥-٨ ) استقلالية الإدارة الرقابية واستقلالية الإدارة القانونية، لأن في ذلك ضمان للرقابة الإدارية والقانونية الفعالة .

### هوامش

- (١) ولايفوت الباحث في هذا المقام ، أن يذكر أن هذه المفاهيم والتي أصبح لزاماً علينا الأخذ بها كنتيجة لكل للتغيرات المشار إليها سابقاً . وكمطلب جماهيري للمواطنين ولقيادتها السياسية في أعلى درجاتها سوف تصبح أيضاً (غداً) التزاماً دولياً على مصر حيث تشارك في الإعداد والتحضير ثم التوقيع على مشروع إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والشفافية في إدارة الشؤون العامة . وكذلك الإعداد والتحضير ثم التوقيع على مشروع اتفاقية منظمة الوحدة الإفريقية لمكافحة الفساد والشفافية في إدارة الشؤون العامة ، وكذلك الإعداد والتحضير ثم التوقيع على مشروع اتفاقية منظمة الوحدة الإفريقية لمكافحة الفساد والشفافية في إدارة الشؤون العامة . وهو ما يعني أن إرساء هذه المفاهيم بالقوانين الحاكمة لمنظمتنا الحكومية هو أيضاً استمداد للواء بالالتزام دولي قادم لا مفر منه .

- ٧ - ١٢ ) - المسائلة على الجميع ، ويقتضى ذلك تقرير المسؤولية الجماعية لعرق العمل ، إلى جوار المسؤولية الفردية ، وهو ما يجمع جميع العاملين حريصين على تحقيق الأهداف المخططة واحترام المشروعية الإجرائية والقانونية .
- ٧ - ١٣ ) - الحق في غزو الخصوصية ، فإذا كان من المبادئ المسلم بها حق الأفراد في حماية أسرار حياتهم الخاصة بعيداً عن النشر والعلائية ، إلا أن الالتزام الحديث يقصر حماية الخصوصية على الأفراد العاديين ، دون المسؤولين الرسميين Public Officials والشخصيات العامة Public Figures ، ذلك أن واجب وضع الشخصيات العامة تحت المراقبة يتم النشر وبالتالي ينشأ مبدأ الحق في غزو الخصوصية بشأنهم .

- ٨ ) - متطلبات الإدارة بالشفافية ،
- ٨ - ١ ) - تهيئة ثقافة المنظمات الحكومية والمواطنين ،
- فيجب أن يعرف القادة والعاملون والجمهور ماهية ومبادئ الإدارة بالشفافية ومتطلبات تطبيقها .
- ٨ - ٢ ) - تبني الإدارة العليا وتلتزمها بالإدارة بالشفافية ،
- تدعم الإدارة العليا تطبيق الإدارة بالشفافية لأنها في مصلحة جميع الأطراف المستفيدين وهم : أصحاب رأس المال - العاملون - الإدارة - المستهلكون - المجتمع .

- ٨ - ٣ ) - مراعاة الشفافية الإجرائية المبعدة لإصدار الأعمال الإدارية
- الالتزام بمبدأ الحضورية بأن تتخذ الإجراءات في مواجهة ذوى الشأن والتي لهم مصلحة مشروعة في العمل الذي سوف يصدر ، سواء كانوا عاملين أو عملاء من الجمهور ، الأمر الذي يقتضى أن تكون اجتماعات الإدارة العامة مفتوحة .
  - الالتزام بقاعدة الإخطار المسبق قبل إقتضاج الإجراءات في مواجهة ذوى الشأن ليستسى لهم فرصة إظهار الحقائق وتجنب إصدار القرارات الخاطئة ، وهو ما يعين علاقة الأفراد بالإدارة .
  - التمكين من الإصلاص على الوثائق والمستندات الإدارية .

- ٨ - ٤ ) - مراعاة الشفافية الإجرائية المقترنة باصدار الأعمال الإدارية ،
- الالتزام بتحديد مدد وطرق الطعن على الأعمال .



## مبادئ أولية في تأديب العاملين المدنيين بالدولة

يكرم  
المستشار / أشرف عمران  
مجلس الدولة للصري

والأسباب الجوهرية الكاملة له ، والقضاء التأديبي لا يرتبط بالحكم الجنائي إلا في الوقائع التي فصل فيها هذا الحكم وكان الفصل فيها ضرورياً ولازم أن يتقيد بالتكليف القانوني لهذه الوقائع . " المعلن رقم ١٥٧٢ لسنة ٣٦ في جلسة ١٩٩٢/١٢/٨ "

رابعا ، المبدأ العام الحاكم للتشريع المقابلي سواء كان جنائياً أم تأديبياً هو أن المثلوبة شخصية والعقوبة شخصية وهذا المبدأ قرره الدستور ويهد أصله في الشرائع المساوية وخاصة الشريعة الإسلامية . وقد التزمت بهذا المبدأ المادتين ٧٨ ، ٧٩ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ، إذ يتعين أن يثبت قبل العامل ارتكابه جريمة تأديبية سواء بفعل إيجابي أو سلبى يدخل ضمن الوصف العام للجريمة التأديبية من حيث كونها مخالفة لواجبات الوظيفة أو مقتضياتها ، ولايسوغ مجازاة العامل تأديبياً ما لم يثبت قبله بالتحديد بعد التحقيق معه وتطبيق دفاعه ذلك الفعل المؤثر الذي يبرر مجازاته تأديبياً . " المعلن رقم ٥١١ لسنة ٢٤ في جلسة ١٩٨٨/٢/٢٥ "

خامساً ، مناط المسؤولية التأديبية هو أن يسند للعامل على سبيل اليقين أنه فعل إيجابى أو سلبى يعد مساهمة منه في وقوع المخالفة الإدارية فإذا إنتفى المآخذ الإدارى على سلوك العامل وأستبان أنه لم يقع منه ما يشكل مخالفة ما يستوجب المؤاخذه والعقاب وجب القضاء ببرائه وبسحب القرار الصادر بمجازاته في مثل هذه الحالة فالحال السلبى للبرر له قانوناً . " المعلن رقم ٢٠٧ لسنة ٣٦ في جلسة ١٩٩٢/٤/٢٤ "

سادساً ، الإعتبار بصدقية العهد بالخدمة لا يصلح مانعاً من موانع المسؤولية التأديبية أو العقاب التأديبى ، إلا أنه قد يبرر التخفيف من العقوبة التأديبية إذا كان مانسب للمتهم قد وقع بغير عمد وبصن نية .

" المعلن ٢٨١٥ ، ٢٨٧٢ لسنة ٣١ في جلسة ١٩٨٩/٢/١٨ "

أرست المحكمة الإدارية العليا بمجلس الدولة العديد من المبادئ في مجال تأديب العاملين المدنيين بالدولة والخاضعين للقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة وقد استقرت هذه المبادئ في وجدان العدالة وأصبحت جزءاً لا يتجزأ منها ويورث في حكمها أحكام المحاكم التأديبية بمجلس الدولة سواء عند نظر الدعاوى التأديبية المقامة أمامها من قبل النيابة الإدارية أو عند نظر الطعون التأديبية المقامة من العاملين الصادر بشأنهم قرارات تأديبية بمجازاتهم وسوف نقوم فيما يلى بإبراز عدد من هذه المبادئ على النحو التالى :-

أولاً ، مناط مسئولية الموظف من الفعل المكون للمخالفة التأديبية هو أن يكون الفعل داخلاً في اختصاصه الوظيفى التى يتحدد طبقاً للوائح والقرارات الصادرة في هذا الشأن من الجهات المختصة وكذلك التعليمات الإدارية التى تتضمن تكليفه بعمل معين - فهذه وحدها المصدر الوحيد لإبيان وإثبات اختصاصات الموظف في مجال العمل والتى على ضوءها تتم مسائلته تأديبياً فيما يتعلق بواجبات العمل ، ولايجوز الاستناد في هذا الشأن إلى شهادة الشهود في مجال لا محل للدليل فيه غير المستندات " المعلن رقم ٢٨٥٨ لسنة ٢٥ في جلسة ١٩٩٢/١١/٢٨ "

ثانياً ، لايجوز في مجال التأديب رد الفعل إلى نظام التجريم الجنائى والقصدى تواهراً أو عدم تواهراً أركان الجريمة الجنائية أو معالجة المخالفات التأديبية من زاوية جنائية من ناحية ثبوتها وتواهراً أركانها من عدمه ، إذ ينطوى ذلك على إهدار مبدأ وأستقلال المخالفة التأديبية عن الجريمة الجنائية " المعلن رقم ٢٢ لسنة ٢٨ في جلسة ١٩٨١/٢/٤ " .

ثالثاً ، الأحكام الجنائية التى حازت قوة الأمر المقضى تكون حجة فيما فصلت فيه ويصير الحكم منوالاً الحقيقة فيما قضى به ، والذى يجوز الحجج من الحكم هو منطوقه

سابعاً : الموظف مسئول عن الأهمال والخطأ والتهاون أو الإخلال الذي يقع منه حيال تأديته الأعمال الموكولة إليه وإن كثرة العمل ليست من الأعذار التي تعلم المسؤولية الإدارية وأو أخذ بها كذريعة لكل من يخل بواجبات وظيفته لأصبح الأمر فوضى لا ضابط له ، إلا أنه قد يكون ذلك صئراً مخففاً إذا ثبت أن الأعباء التي يقوم بها الموظف فوق قدراته وأحاطت به ظروف لم يستطع أن يسيطر عليها تماماً .

" الطعن رقم ١٥٦٢ لسنة ٢٧ ق جلسة ٩٢/١٢/٣٦ "

ثامناً : موافقة الرئيس لاتبرر سفالة القانون بل أن أمره المخالف للقانون للمرؤوس لايعفى الأخير من المسؤولية إلا لو ثبت أن أمر الرئيس قد صدر إليه كتابة فأعترض عليه كتابة لرئيسه فأمر على تنفيذ مرسومه للمخالفة ففي هذه الحالة تكون المسؤولية على الرئيس مصدر الأمر وحده .

" الطعن رقم ٩٦٦ لسنة ٣٢ ق جلسة ١٩٨٩/٢/٢٥ "

تاسعاً : يجب على المحكمة وهي تقدر العقوبة أن تأخذ في اعتبارها دور السلطة الرئاسية ومقدار ما ساهمت به من خلال إدارة الرفق ، فالخلل في حسن إدارة الرفق يعتبر ظرفاً من الظروف الموضوعية الملائمة للوقائع محل الإتهام والتي ينبغي مراعاتها عند تقدير الجزاء التأديبي على العامل .

" الطعن رقم ٢٠١٥ لسنة ٢١ ق جلسة ١٩٨٨/١٢/٢ "

## سريان قيد الزميل على مدة التكليف بالخدمة العامة

بتم

حنان عبد القادر

ماجستير في القانون العام  
بأحدث الخدمة المدنية  
بالجهاز المركزي للتخطيط والإدارة

تعيينه ويتقاضى عنها العلاوات المقررة .

هذا وقد خلا النص من قيد الزميل المنصوص عليه بالمادة

٤٤ من قانون الخدمة العسكرية والوطنية رقم ١٧٢ لسنة ٨٠

ومؤداه أن يكون المكلّفون بالخدمة العامة التي نظمها القانون

رقم ٧٦ لسنة ٧٢ المشار إليه في مركز أفضل من انقراط في

الجنسية وهم عمال قوميين والتميزين دون مسوغ بين ما

يشارونهما يتناقض ومبدأ المساواة أما القانون المنصوص عليه

في المادة ٤٠ من الدستور .

وحيث أن قانون الخدمة العسكرية والوطنية الصادر

بالقانون رقم ١٧٢ لسنة ٨٠ بعد أن نص بمادته الأولى على أن

تعرض الخدمة العسكرية على الذكور من المصريين الذين أتموا

الثامنة عشرة ، والخدمة الوطنية على من أتموا من المصريين

ذكوراً وإناثاً وأقرها بمادته الثانية التي نص فيها ثانياً منها

على أن يقصد بالخدمة في المنظمات الوطنية ،

أ - أداء الخدمة العامة للمصريين ذكوراً وإناثاً من الفئات

الخاضعة لأحكام القانون رقم ٧٦ لسنة ١٩٧٢ في شأن الخدمة

العامة للشباب الذي أنهى المراحل التعليمية وطبقاً لأحكامه .

ب - أداء الخدمة العامة يغير من تقدم ذكرهم في البند

السابق من الفئة المنصوص عليها في المادة ( ٥ ) وذلك وفقاً

للشروط والأوضاع التي يصدرها قرار من مجلس الوزراء .

وحيث أن المادة ٤٤ من قانون الخدمة العسكرية والوطنية

المشار إليه تقضي بأنه " تعتبر مدة الخدمة العسكرية والوطنية

العامة للمجتدين الذين يتم تعيينهم أثناء مدة تجنيدهم أو

بعد إقضاءها بالجهاز الإداري للدولة ووحدات الإدارة المحلية

والهيئات العامة ووحدات القطاع العام كأنها قضيت بالخدمة

المدنية وتصب هذه الدة في الأقدمية واستحقاق العلاوات

المقررة .

لقد كان المستقر عليه عملاً بالنسبة لمدة الخدمة العامة

المنصوص عليها بالمادة الثالثة من القانون رقم ٧٦ لسنة ٧٢ في

شأن الخدمة العامة للشباب الذي أنهى المرحلة التعليمية أن

تضم كاملاً دون قيد أو شرط .

إلا أنه وبمستور حكم المحكمة الدستورية العليا في

القضية رقم ١٨/٩٤ ق دستورية بجلسة ١٩٩٨/٥/٩ والمنشورة

بالجريدة الرسمية في العدد ٢١ في ٢١ مايو ١٩٩٥ وانتهى إلى

عدم دستورية نص الفقرة الثانية من المادة الثالثة من القانون

رقم ١٩٧٢/٧٦ في شأن الخدمة العامة للشباب الذي أنهى المرحلة

التعليمية وذلك فيما نصت عليه من إضافة مدة التكليف

بالخدمة العامة إلى مدة خدمة التكليف بعد تعيينه دون أن

يتقيد شملها للمكلف بالا يتجاوز أقدميته أقدمية زميله في

التخرج الذي عين في ذات الجهة .

وقد تضمن حكم المحكمة الدستورية العليا المشار إليه

مايلي :-

حيث تقضي المادة الثالثة من هذا القانون ما يأتي ،

فقرة أولى

" مدة التكليف بالخدمة العامة سنة . ويسمح أن يصدر

قرار بتكليفه بالتقدم إلى الوظائف الشاغرة في الحكومة . أو

وحدات الحكم المحلي . أو الهيئات والمؤسسات العامة أو في

الوحدات الاقتصادية التابعة لها ، أو في إحدى وحدات القطاع

العخاص ، ويتم تعيينه متى انطبقت عليه الشروط المطلوبة ،

على ألا يتسلم عمله مالم يكن حاصلاً على شهادة من وزير

الشؤون الاجتماعية تعيد أداء الخدمة التي كلف بإدائها أو أنه

لم يكلف .

الفترة الثانية " المخطون عليها "

وتضاف مدة التكليف إلى مدة الخدمة للمكلف بعد

مدة خدمة المكلف بعد تعيينه بدون أن يتقيد ضمه للمكلف على هذا النحو بل يتجاوز أقدميته أقدمية زميله في التخرج الذي عين في ذات الجهة .

هذا وما يقتضى معه الأمر أن تتعرض هنا لقاعدة الأثر الرجعي لأحكام المحكمة الدستورية العليا .

وهي ذلك تقول المحكمة الدستورية العليا في حكم من أحكامها أن المادة ٤٩ من قانون المحكمة الدستورية العليا رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٠ تنص على أن أحكام المحكمة في الدعاوى الدستورية وقراراتها بالتفسير ملزمة لجميع سلطات الدولة لتكافة بنشر الأحكام والقرارات المشار إليها في الفقرة السابقة في الجريدة الرسمية وبغير مصروفات خلال خمسة عشر يوماً على الأكثر من تاريخ صدورها .

ويتربط على الحكم بعدم دستورية نص في قانون أو لائحة عدم جواز تطبيقه من اليوم التالي لنشر الحكم .

فإذا كان الحكم بعدم الدستورية متعلقاً بنص جنائي تعتبر الأحكام التي صدرت بالإدانة استناداً إلى ذلك النص كأن لم تكن ويقوم رئيس هيئة المفوضين بتبليغ النائب العام بالحكم فور النطق به لإجراء مقتضاه .

ومضاد هذا النص أن الأحكام الصادرة في الدعاوى الدستورية وهي بطبيعتها دعاوى عينية توجه الخصومة فيها إلى التصوم التشريعية المصون بعبء دستوريته تكون لها حجة مطلقة ولا يقتصر أثرها على الخصوم في تلك الدعاوى التي صدرت فيها وإنما ينصرف هذا الأثر إلى الكافة وكذلك جميع سلطات الدولة كما أن مؤدي عدم جواز تطبيق النص المقتضى بعدم دستوريته من اليوم التالي لتاريخ نشر الحكم لا يقتصر على المستقبل فحسب وإنما ينسحب على الواقع والعلاقات السابقة على صدور الحكم على أن تستثنى من هذا الأثر الرجعي الحقوق والراكز التي تكون قد استقرت عند صدوره بحكم حاز قوة الأمر للمقتضى أو إنقضاء مدة التقادم (٥)

كما تنسب كمدة خبرة بأقدمية بالنسبة إلى العاملين القطاع العام والجهات التي تتطلب الخبرة أو تفتقرها عند التعيين أو الترقي ويستحقون منها العلاوات المقررة .

وفي جميع الأحوال لا يجوز أن يترتب على حساب هذه المدة على النحو المتقدم أن تزيد أقدمية المجتدين أو مدد خبراتهم على أقدمية أو مدد خبرة زملائهم في التخرج الذين عينوا في ذات الجهة .

وحيث أن قانون الخدمة العسكرية وقانون الخدمة العامة يتفقان كلاهما فيما قرره من اعتباره مدة التجنيد مدة الخدمة كليهما وكانهما قضيتا بالخدمة المدنية .

إلا أنهما يشتركان فيما إذا كان حسابهما على هذا النحو مطلقاً أم مقيداً ، ذلك أن الفقرة الثالثة من المادة ٤٤ " من أولهما صريحة في نصها على أن مدة التجنيد مندرج تحتها مدة الاستبقاء التي تضيفها إلى أقدمية المجتد في الجهة التي عين بها فتقيد بها أقدمية زميل التخرج المعين في الجهة ذاتها ، فلا يجوز أن تتجاوزها ولا كذلك الفقرة الثانية من المادة ٣٣ المصون عليها والتي لا تقتصد مدة الخدمة الصامة التي تضيفها إلى أقدمية الكلفين بقيد زميل التخرج ولكنها تصل بها إلى كامل مداهم ولورتب عليها تقديمهم على زملائهم الذين تفرجوا معهم وكانوا أسبق منهم في التعيين في الجهة ذاتها .

وحيث أن الخدمة العامة بالشروط التي نظمها القانون الصادر في شأنها تعتبر بديلاً عن الجندية التي يؤديها المتقربون بها وفقاً لقانونها ، وكان ينبغي بالتالي أن تقاس عليها ، إلا تكون للخدمة العامة التي تقسمها على الجندية وتعطيها حكمها مزايا يربو بها مركزها على الجندية المعين عليها ...

ولهذه الأسباب حكمت المحكمة بعدم دستورية نص الفقرة الثانية من المادة الثالثة من القانون رقم ٧٦ لسنة ٧٢ في شأن الخدمة العامة للشباب الذي أنهوا المرحلة التعليمية ، وذلك فيما نسبت عليه من إضافة مدة التكليف بالخدمة العامة إلى

٥ - محمد تيسر المحلل كمال رئيس محكمة استئناف القاهرة يختصص المحكمة الدستورية العليا ١٩٨٨ - دار النشر عالم الكتب ص ١٢٢

المرکز القانوني في المجتمع . فقد روي تعديل المقرة الثالثة من المادة ٤٩ من قانون المحكمة الدستورية العليا بالقانون رقم ٤٨ لسنة ٧٩ لتحقيق الأغراض الآتية ،

أولاً ، تفويض المحكمة سلطة تقرير أثر غير رجعي لحكمها في ضوء الظروف الخاصة التي تتصل ببعض الدعاوى الدستورية التي تنظرها بمراعاة العناصر المحيطة بها وقدر الخطوة التي تلازمها .

ثانياً ، تقرير أثر مباشر للحكم بنص القانون إذا كان متعلقاً بعدم دستورية نص ضريبي ذلك أن أبطال المحكمة لضريبة بأثر رجعي مؤداها أن ترد حصيلتها التي أنفقتها في مجال تغطية أعبائها إلى الذين دفعوها من قبل بما يجزئها من تمهيد خطتها في مجال التنمية .

ثالثاً ، وحسباً لأى خلاف في شأن ما إذا كان الأثر المباشر للأحكام الصادرة بإبطال نص ضريبي ينسحب إلى ذي المصلحة في الحقوق الدستورية أم ينحصر عنه فقد نص المشروع على أنه سواء أثيرت المسألة الدستورية من طريق الدلع أو من طريق الإحالة أو التصدي حين النفاذ العملية للخصومة الدستورية يتعين أن يبينها كل ذي شأن فيها من أطرافها ضماناً لمناخلة حق التقاضي . ولأن الترضية القضائية هي الفاية النهائية لكل خصومة قضائية .

وكما جاء بالذكر الإيضاحية للقانون أن يؤدي عدم جواز تطبيق النص من اليوم التالي للنشر ليس عدم تطبيقه في المستقبل فحسب وإنما بالنسبة إلى الوقائع والعلاقات السالفة على صدور الحكم بعدم دستوريته على أن يستثنى من هذا الأثر الرجعي الحقوق والمراكز التي تكون قد استقرت عند صدوره بحكم حاز قوة الأمر المقضي أو بإنقضاء مدة التقادم .

كما جاء بالذكر الإيضاحية لقرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ١٦٨ لسنة ١٩٩٨ بتعديل بعض أحكام قانون المحكمة الدستورية العليا والسابق نشره بالجريدة الرسمية العدد ٧٨ مكرر يولية ١٩٩٨ .

إلى أنه قد أدى الإطلاق في تطبيق قاعدة الأثر الرجعي لأحكام المحكمة الدستورية في غير المسائل الجنائية إلى صعوبات متعددة في مجال التطبيق يندرج تحتها الأخلاخل بمرآكز قانونية امتد زمن استقرارها وتعميل الدولة بأعيام مالية تنز بها خذانتها بما يضعفها في مجال تحقيق مهامها التنموية .

وملاحاً لمشكلات الإطلاق في تطبيق قاعدة الأثر الرجعي في مثل هذه الحالات التي كشفت عنها التجربة وتعميقاً لموازنة بين متطلبات الشرعية الدستورية واعتبارات استقرار

## شبكة المعلومات وفوائدها واستخدامها في شركات الخدمات

يقيم  
جيفري د. زيمبار  
أغسطس ٢٠٠١

ترجمة  
د / هالة توفيق سرور  
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

تنمى والتي يعمل بها خمسون موظفاً مشاكل عديدة من بينها الأعمال الكتابية التي تستغرق ساعات طويلة كل أسبوع بهدف إدخال المعلومات من العميل في قاعدة بيانات الشركة، وكان العميل يملأ بيده نموذج البيانات الخاص به وإرساله بالفاكس إلى الشركة وكانت نسبة الأخطاء مرتفعة وكانت التماذج مليئة بالأخطاء التي تحتاج إلى جهد إضافي لتصحيحها .

كما كان الموظفون يضيعون الكثير من الوقت في تلقي مكالمات تليفونية من العملاء للسؤال عن سير قضاياهم أو طلب نسخ أو ملخص لتقاريرهم . ويرى جريج سيكسند أن مئات بل آلاف المصاحبات يتم إهدارها ستويأ في هذه الأعمال ، ولذا يخلص إلى أن تنظيم أية عملية وإدخال النظام الإلكتروني يؤدي إلى إنجاز هذه الأعمال على نحو أكثر كفاءة كما يحقق الزيد من الأرباح .

ويرى والى برون أن العميل نفسه يستفيد من الشركات التي تستخدم شبكة المعلومات لأنها تتيح له الحصول على المعلومات وإرسالها إلكترونياً وتلقائياً ، فالنظام الإلكتروني يتيح نقل عملية إدخال البيانات للشخص الذي يملك البيانات أو يوفر المعلومات الأساسية في أجهزة البحث عن الخدمة الذاتية ، وفي هذه الحالة قامت شركة المحاماة الخاصة بسيكسند وشركاه بإدراج أسماء عملائها للقضاء على مشكلة الاختناق أثناء الدخول في عملية إدخال البيانات ويقول سيكسند ، بدلاً من إهدار الوقت في البحث عن بيانات العملاء وطباعتها وإرسالها لهم في حين أن هذه البيانات موجودة في الحاسب الألى وقام سيكسندر بتجهيز مجموعة متنوعة من نماذج الهجرة التي عادة ما يستخدمها عملاء الشركة بما فيهم الأسر التي تسعى للحصول على الإقامة أو الشركات التي في حاجة إلى تأشيرات لوظائفها الأجانب ، ويقوم العميل بملء النموذج الملزم له وتقديمه من خلال الشبكة ثم يتوجه النموذج تلقائياً إلى الموظف المختص الذي يحوله بدوره إلى قسم المراجعة وإلى ملف

نجح أحمد المحامين في تنمى بالولايات المتحدة في تفضيض حجم الأعمال الكتابية في مكتبه وتسهيل عملية إبلاغ العملاء بالمعلومات التي يحتاجونها ، كما تمكنت إحدى شركات الحاسبة في جورجيا من إقامة شبكة تتيح لها الأعمال الدائم بموظفيها الذين يداومون على الترحال والتنقل من مكان إلى آخر ، كما تقوم إحدى شركات إدارة العقارات بتحسين عمليات الموارد البشرية لديها لتوفر بذلك الوقت وتجنب نفسها المشاكل القانونية . ويرجع الفضل في ذلك كله إلى استخدام شبكة المعلومات ، شبكة المعلومات مثلها مثل خدمة البريد الإلكتروني والتليفون المحمول إحدى الوسائل التكنولوجية التي يمكن أن تساعد في تبسيط عمليات إدارة الأعمال ويقول والى برك خبير استشاري في مجال التكنولوجيا في ويلمينجتون "إن التوصل إلى حلول للمشاكل من طريق استخدام شبكة المعلومات يكون أكثر فعالية في مجال إدارة الأعمال ، فالتكنولوجيا تمكنه من إنجاز ما تريد على نحو أفضل وأسرع كما أنها توفر الوقت وتقلص من عدد العاملين ، إلا أنه ليس هناك مفتاح سرى لتحقيق ذلك في شركات الخدمات ، فالأمر يحتاج إلى جهد وعمل شاق ، ويرى ايلين كارافيلو وهو مدير بإحدى المكاتب الاستشارية في مجال التكنولوجيا بقولها أنه ينبغي أن يكون الهدف هو استخدام الأساليب المتاحة بهدف تحسين المبيعات في الشركة وتفضيض المعروفات الإدارية وتنفيذ العمليات على نحو أكثر كفاءة وربط الشركة بالعملاء . ويقترح كارافيلو من أجل تحديد نقاط الضعف في الشركة أن يتم متابعة عمليات المبيعات والتسويق والإدارة كما أن الشبكة تتيح للشركة سرعة الاتصال بمديرها في مناطق بعيدة مناقشة المشاكل التي يواجهونها والتعرف على أفكارهم بهدف تحقيق التقدم في الشركة وكذا تحديد النتائج الملموسة التي من شأنها تبرير ارتفاع التكاليف .

خدمة العملاء في شركة المحاماة ،

وأجهت شركة محاماة سيكسند وشركاءه في ميفيس بولاية

استخدام الوسائل الشائعة بين نظرائها والتي تعمل على معاونة العميل والتعامل معه أو الاتصال به وإدارة المعلومات الشخصية ،إنما يحتاجون ذلك كله ،فالحل الذي يسعى إليه هو إدارة وجمع مصادر بيانات متعددة متباينة لتتلاقى نحو نقطة واحدة تساعد على إدارة المعلومات والعلاقات على نحو مؤثر وفعال .

لم يكن ديفيز وحده في حاجة إلى هذه الوسائل ففى الوقت الذى كان يسعى فيه إلى حل لهذه المشكلة ،كان العهد الأمريكى للمحاسبين القانونيين يدرس استخدام وسيلة ملائمة لمساعدة المحاسبين .

وتوصلوا إلى إقامة موقع على شبكة الأنترنت [www.cpazbiz.com](http://www.cpazbiz.com) وهى وسيلة اتصال عن بعد لتتيح لشركات الحاسبة الصغيرة والمتوسطة محاكاة الشركات الكبرى فى تقديم خدمة مميزة للعملاء ،ويقدم هذا الموقع مجموعة متنوعة من الخدمات الحاسبية والإدارية للمحاسبين القانونيين والشركات المحدودة ، إلا أن ديفيز يتقدم نظاماً خاصاً به ويقام بتصميم برنامج جديد متبعاً أسلوب لوتس نوتس Lotus Notes ويقوم به بالاتصال ببرنامج Microsoft exchange الذى يتيح له النظام الاتصال بمصادر معلومات وقواعد بيانات أخرى بما فى ذلك الحزم الخاصة بالوقت وإعداد الحسابات والواتير التليفون وإدراجها جميعاً فى صفحة واحدة يمكن قراءة بياناتها فى وقت واحد متزامن وقد نجح هذا البرنامج إلى حد أنه يتكرر فى تسويقته لشركات المحاسبة الأخرى ،ويرى ديفيز أن أى وسيلة تستند إلى شبكة المعلومات يجب أن تقدم كل الإمكانيات المتاحة فى الشركة بسرعة بالغة ويقول إننا نستخدم الإنترنت لتتبع الطريق القنى المتنقل أن يحصل على المعلومات التى يريدوها وكأنهم متواجدين فى المكتب الرئيسى ويتم ذلك فى مقابل سعر مقبول بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم .

والآن ينتقل ديفيز وغيره من محاسبين فى أنحاء البلاد وفى إمكانهم الوصول على موقع الشركة على الشبكة فى أى وقت والحصول على معلومات خاصة بالعملاء ومراجعة مواعيدهم وغيرها من بيانات كانوا يحصلون عليها بالاتصال الهاتفى مع الشريك القنى فى المكتب الرئيسى ،أما بالنسبة للمعاملين فى المقر الرئيسى بالشركة فلهيهم نظام إظهار رقم الطالب لتحديد المكالمات

المعيل أو تقديمه إلى الجهة الحكومية المعنية ، كما يكون لكل معيل كلمة سر "Password" تكفل الحماية لوقع الشركة على الشبكة وهو [www.visalaw.com](http://www.visalaw.com) ويتيح للمعيل الدخول إلى ملفه بواجهة الطلب الخاص به ومعرفة خير ذلك من معلومات محدودة أخرى .

وللحد من حجم المكالمات التى تتلقاها الشركة من العملاء وللتصرف على آخر التطويرات التى تمت فى قضايا الهجرة ، قام سيسكند بتوفير موقع آخر (ILW.com) يتيح للمعيل تتبع تطورات سير قضية الهجرة الخاصة به باستخدام رقم للقضية دون الحاجة إلى الاتصال بالشركة ، كما تستخدم شركة سيسكند موقعاً آخر لإرسال هاتير العملاء ، إذ يتلقى العميل هاتورة التحصيل الخاصة به من خلال البريد الإلكتروني أو الخدمات البريدية أو يمكنه الدخول على الموقع لمعرفة تفاصيل الفائورة ، إن هذه الإجراءات كلها من شأنها تفضيف العبء عن قسم حفظ السجلات كما يعد من التكاليف الخاصة بالبريد وقد أنقذت الشركة حتى الآن أقل من ٥٠,٠٠٠ دولار أمريكى على هذه العملية إلا أن سيسكند يتوقع زيادة التفتقات فى المستقبل ويأمل فى تعيين موظف دائم فى مجال تكنولوجيا المعلومات لتولى خدمة المواقع ووظائف الشبكة .

### شركة المحاسبة واستخدام الشبكة ،

يتطلب العمل فى شركة " ديفيز ونيكولاس " فى مدينة هالدولست بولاية جورجيا الأمريكية للمحاسبة أن ينتقل المحاسبون لديهم فى أنحاء البلاد وكثيراً ما يضطرون إلى الاتصال بمقر الشركة الرئيسى لإرجعة مواعيدهم والحصول على أية معلومات أخرى وكثيراً ما يضطر الشريك القنى المعاون المتواجد فى مقر الشركة أن يتوقف عن أداء أعماله الأساسية للحصول على المعلومات التى يريدوها المحاسبون وإرسالها إليهم مما يؤدى إلى إهدار الكثير من الوقت وتؤخر فى كفاءة العمل وتعد من قدرة الشركة على خدمة العملاء كما أورد توم ديفيز وهو أحد الشركاء فى شركة المحاسبة ويعمل مديراً وضطر إلى السفر ١٢٠ يوماً فى العام متقللاً من مكان إلى آخر حيث يعانى من هذه المشكلة .

وبدأ ديفيز فى البحث عن وسيلة تمكنه من الاتصال الدائم بالمكتب الرئيسى ، ويقول إن الحل الذى يسعى إليه يتفوق مجرد

وهي عام ٢٠٠٠ لجأت الشركة إلى شركة للتأمين ضد مخاطر الإدارة وبدأت في استخدام موقع لها مختص بالموارد البشرية وإدارة المخاطر إنه موقع [www.thehumanequation.com](http://www.thehumanequation.com) وأصبح لشركة وانبرج الآن النماذج الخاصة لها وموقع يحميها بالحماية باستخدام كلمة سر ، كما تقوم وايلد شتاين بتحميل نماذج التوظيف أو الحزم التي تريد كما تستعرض الاستشارات والمعلومات التي تقدم حول قضايا التمييز والرفد وغيرها ، ومتى احتاجت طلب تعيين أو نموذج للضرائب ، تلجأ إلى الموقع وتقوم بتحميل ما تريده ، وإذا كان لديها تساؤل حول إحدى السياسات أو القوانين يمكنها أن تطلب المشورة وعند تعيين موظف جديد تقوم بالتحقيق من بيانات رخصة القيادة وسجله المصرفي والجناس من خلال شبكة المعلومات فالتأكد من نظافة سجل الموظفين يمكن أن يفتش من رسوم التأمين التي تسدها الشركة .

كما توجه وايلد شتاين الموظفين الجدد والحاليين إلى موقع الشركة للأطلاع على سياسة التوظيف بالشركة حتى تتجنب الشركة المشكلات القانونية التي قد تثار في هذا الشأن .

أن شبكة المعلومات ساعدت الشركة في تنفيذ سياسة متوازنة ومتسقة للموارد البشرية وينتق دانبرج نحو ٢٠٠٠ دولار سنوياً على هذا الموقع ويرى أن هذا مبلغاً ونظيراً وبسيطاً لا يشأه بالمخاطر التي قد تواجهها ، أما وايلد شتاين فلا تنفق إلا ساعة واحدة فقط في الشهر لراجعة المسائل المتعلقة بالموارد البشرية وأصبحت متفرعاً تماماً للمهام التي ينبغي إنجازها للشركة .

الخارجية وإخراج معلومات العميل المتواجد على الحاسب الآلى للشركة بما فيها ملف العميل والرسائل الأخيرة أو الملاحظات أو المستندات .

#### شركة العقارات الاستفادة من شبكة المعلومات ،

يبلغ عدد العاملين بشركة دانبرج للإدارة في مدينة بوكا راتون بولاية فلوريدا الأمريكية ٢٤ موظفاً وهي تحقق أكثر من ١٠ ملايين دولار أرباحاً سنوية من تنمية العلاقات التجارية وإدارتها إلا أن الشركة كانت تعاني نقطة ضعف رئيسية هي عدم وجود قسم للموارد البشرية ، فكان يتولى المقاييلات الشخصية لتعيين موظفين جدد أو عملية توقيع عقود الموظفين الجدد بحاسبة تدعى كارين وايلد شتاين ولم يكن لديها الوقت للتأكد من أن الموظفين الجدد على دراية بسياسات الشركة الأمر الذي قد يؤدي إلى ارتكاب أخطاء تكلف الشركة الكثير من الوقت والمال وقد يصل الأمر إلى مواجهة القضاء . ويقول رئيس الشركة جيمس وانبرج بصفتي صاحب الشركة ، هناك الكثير من المشاكل التي كثير قلبي فتنع شركة يبلغ رأس مالها عدة ملايين ولا نستطيع أن نتحمل أن نرتفع ضدنا قضايا بتهمة إنهاء عقد أحد الموظفين أو غير ذلك من أخطاء ، وكثيراً ما تلقى دانبرج شكاوى من وايلد شتاين بشأن إنشغالها بمسائل لا تتعلق بعملها الرئيسي وهو إدارة الشؤون المالية للشركة

وتقول كارين ، نحن في حاجة دائمة إلى موارد بشرية ولكننا لا نستطيع أن نعين موظفاً دائماً الموارد البشرية .



## عشر سنوات من التحول الاقتصادي (\*)

نظرة على الماضي ونظرة للمستقبل

ترجمة  
أمانى الوصال عبد الحافظ  
ماجستير في الاقتصاد  
وزارة التجارة الخارجية

بقام  
Stanley fischer

من الاستخدامات غير المنتجة إلى المنتجة منها . ولكن أصبحت عملية الإصلاح أكثر صعوبة وألم مما كان متوقفاً ، ففى دول شرق أوروبا ، دول البلقان وروسيا وباقى الدول الأخرى المستقلة عن الإتحاد السوفيتى السابق انخفض الناتج بحوالى ٤٠ ٪ فى المتوسط ، وكانت هناك أسباب معروفة جيداً للإعتماد بوجود مياثمة شديدة فى البيانات الخاصة بالخسائر فى الناتج الحقيقى ولكن لم يكن هناك شك فى أن مرحلة التحول فى المناطق خارج شرق أسيا ارتبطت بفترات كبيرة ، وعملية إعادة توزيع كبيرة للدخل وفقدان العديد من الأفراد لدخولهم .

إن الركود المبدئى وقوة تنفيذ برنامج الإصلاح التالى قد اختلفت من دولة إلى أخرى فعلى حين كانت اقتصاديات شرق أسيا قادرة على تحقيق أداء قوى وتحقيق معدلات نمو مرتفعة خلال فترة التحول على نحو سمح لهم بتحقيق مكاسب تراكمية فى الناتج . إلا أن التحليل يشير إلى دول شرق يوسط أوروبا والاتحاد السوفيتى السابق أشار إلى أن النمو قد تأخر بالظروف المبدئية المؤثرة على الاقتصاد .

وعلى الرغم من أهمية الظروف الأولية للاقتصاد فى تحديد الركود المبدئى فإنها أقل تأثيراً على مرحلة البناء التالية ، فى هذا الخصوص نشير إلى نقطة تتمثل فى أن قوة جهود الإصلاح كانت هى العامل المحدد . حقاً تؤكد الدلائل المتكلمة أن الإستراتيجية الأساسية التى يؤيدها عناصر التوجه السوقى للإصلاح خلال العقد الماضى كانت قد عيّنت بشكل كبير بالاستقرار والإصلاحات الهيكلية وبخاصة تحرير الأسعار والخصخصة للمشروعات صغيرة الحجم قد ساهمت بشكل ملحوظ فى النمو ، وكلما زادت سرعة تنفيذ هذه الإصلاحات وكلما كانت أكثر تنسيقاً وتجانساً كلما كان خروج الاقتصاد من دائرة الركود المبدئية أسرع وكلما زادت أيضاً سرعة معدلات النمو .

يعتبر بزوغ وسقوط التخطيط المركزى كمنهج اقتصادى أحد القضايا الهامة فى التاريخ الإقتصادى للقرن العشرين ، ففى قيمته يأتى تقريباً نصف عدد سكان العالم يعيشون فى اقتصاديات وصفت نفسها بأنها اقتصاديات مخططة مركزياً ، ولم يستطيع أكثر المنتقدين عدداً لهذا النظام أن يتنبأ بالسرعة التى أنهار بها هذا النظام فى نهاية الثمانينيات ، ولكن الانهيار قد يحدث بالفعل وخلال العقد الماضى جذبت عشرات الدول عملية التحول المؤلمة paintul إلى الاقتصاد تهممن عليه قوى السوق .

وقد ابتعدت العديد من الدول عن استخدام منهج تخطيط المركزى وبالتالى يصبح من غير المناسب أن تظل نصف هذه الدول على أنها اقتصاديات مازالت فى مرحلة التحول أو ما يعرف بـ Transition Economies ولازال الاستثناء الوحيد على ذلك كوبا وكوريا الشمالية والى مازالتا تطبيقاً بإخلاص منهج التخطيط المركزى وملكية الدولة ومن ثم يصبح من الأهمية بمكان أن نلقى نظرة على الماضى على ماذا تعلمنا من خبرة التحول ، ونظرة على المستقبل على التحديات التى تواجه هذه الاقتصاديات فى المستقبل .

## أداء المول أثناء التحول الاقتصادى ،

على الرغم من أن مرحلة الإصلاح الاقتصادى قد بدأت مبكراً فى بعض الدول خلال فترة الستينيات ومنها المجر وبدأت خلال الثمانينيات فى الصين إلا أن برنامج الإصلاح الاقتصادى فى بولندا عام ١٩٩٨ كان أول محاولة نحو التعرّك السريع والشامل .

ولم يكن هناك أدنى شك فى أن عملية التحول هذه سوف تكون شاقّة حيث كان من المتوقع أن ينخفض الناتج ومعدل التوظيف مبدئياً عندما يبدأ سياسة الاستقرار وكتيجة الإصلاحات الهيكلية التى ترتبط عادة بإعادة تخصيص الموارد

(\*) WWW.inf-org/external/pubs/staffp/2001/04/fipohr.htm

للمشروعات كبيرة الحجم مع وضع التشريعات التجارية في حيز التنفيذ وضمان توافر المنافسة.

#### التحديات المستقبلية ،

ماذا عن التحديات المستقبلية التي تواجه الاقتصاديات أخذت في الاعتبار نجاح بعض من هذه الدول في الانضمام إلى الاقتصاد الأوروبي ثم روسيا ، وأكرانيا ، وأخيراً دول الكومنولث المستقلة حديثاً CIS حيث وافق الاتحاد الأوروبي على قبول ١٠ اقتصاديات منها كأعضاء كاملين داخل وهم بلغاريا ، جمهورية التشيك ، أستراليا ، المجر ، لاتفيا ، ليتوانيا ، بولندا ، رومانيا ، جمهورية السلوفاك ، سلوفينيا بهدف من هذه الدول ناجحة في تنفيذها لبرامج الإصلاح حيث يعزى العديد من الرافعين إلى الصلات بينهم وبين أوروبا الغربية فعندما قدمت نماذج التخطيط المركزي إلى هذه الدول خلال فترة الأربعينات كان لديها تشهم كبير لكتيحية عمل الاقتصاد السوق ، وكانت الثورات السياسية في نهاية الثمانينات فرصة للعودة إلى النموذج الأوروبي الغربي مع اجتماع قوس على ضرورة الانضمام إلى الاقتصاد الأوروبي وأن ذلك سيكون له أثر في توأمة نجاح عملية الإصلاح في هذه الدول

وقد ارتفعت معدلات النمو الاقتصادي تصادي في العديد من هذه الدول بينما انخفض معدل التضخم أو ظل عند مستوياته المستدلة ولكن كان للعجز الكبير في الميزانية والميزان الجاري أثر في دوام بعض المصروفات في اقتصاديات هذه الدول ومن الجانب الهيكلي نجحت هذه الدول في تحرير التجارة الخارجية ونظم سعر الصرف وخصخصة المشروعات الصامة الصغيرة الحجم والكبيرة أيضاً وكان هناك تقدم ملحوظ في تحرير الأسعار ولكن كان التقدم أقل بالنسبة لسياسة المنافسة ، الإدارة ، Governance ، الإدارة الحكومية ، هيكلية المشروعات ، تنمية المؤسسات المالية .

وفي تقرير الاتحاد الأوروبي عام ١٩٩٩ حول الدول المنضمة أشار إلى أن ٦ من ١٠ من هذه الدول تعمل على أسس اقتصاد السوق وقد أشارت الدراسات المختلفة إلى أنه كلما زاد فضاء المستهلكين لعملية الإصلاح إلى أسواق المال الدولية والاستثمار المباشر من ثم تخفيض اعتمادهم على التمويل من خلال القروض سواء من الحكومات أو المؤسسات المالية الدولية ، على النقيض من ذلك مشكلات الدين نفذوا ببرامج الإصلاح وكانوا أقل نجاحاً كما في حالة روسيا تأخروا كثيراً بهروب رأس المال .

بالإضافة إلى انخفاض التناقص فإن المراحل الأولى من التحول قد ارتفعت بزيادة كبيرة في الأسعار في معظم الدول ، إن نتائج تحرير الأسعار في وجود الأزمات النقدية الموروثة ، انخفاض النتائج وإعادة الهيكلة المالية والتوسع صغر الميزانية ، تزايد معدلات التضخم ، عدم استقرار الاقتصاد الكلي كان صفات مميزة لكافة دول الكومنولث المستقلة حديثاً ، وبمساعدة برامج صندوق النقد الدولي في معظم الحالات باستخدام Anchors سعر الصرف الاسمي حققت معظم الاقتصاديات في مرحلة التحول استقراراً مقبول في الأسعار في منتصف التسعينات ، ومع ذلك كانت هناك العقبات في عدد من الدول في نهاية هذا عقد التسعينات وذلك مع حدوث الأزمة الروسية عام ١٩٩٨ والتي حدثت نتيجة لبعض الصدمات الخارجية ، هروب رأس المال ، وضعف النظام المالي وفشل الإصلاحات الهيكلية ، وضعف الحالة المالية والتي أدت إلى ظهور صدم دين يستعمل إدارته وقد ضللت الأزمة الروسية الدول المستقلة حديثاً CIS بشكل ملحوظ ولكن بالنسبة لجميع الاقتصاديات التحولة ككل تبدو الحال بالنسبة لها أفضل حالياً مع تصسن الاقتصاد الروسي ، فخلال العامين الأخيرين بلغ معدل النمو في دول شرق ووسط أوروبا والدول المستقلة حديثاً ودول البلطيق ٥ ، ٦ و انخفض معدل التضخم إلى أقل من ٢٠ ٢٠ ومن ثم تصسن استقرار الاقتصاد الكلي .

نفس الشئ ينطبق على الإصـلاح الهيكلي ، كان التقدم في هذا المجال منهدلاً في شرق أوروبا والبلقان ولكن كان مبطئاً في كل من شرق آسيا والدول المستقلة حديثاً CIS أيضاً اختلف بشدة من سياسة الأخرى بعبارة أخرى كان التقدم أكبر في تنفيذ سياسة الخصخصة خصخصة المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم ، إلغاء الرقابة السعرية وتحرير التجارة الخارجية والصرف الأجنبي ، على العكس من ذلك كان التقدم المحقق ضعيفاً في مجال اللوائح والإشراف على القطاعات التمويلية ، هيكلية المشروعات ، إعادة هيكلة الإدارة في القطاع العام .

ففي البلاد التي تأخرت فيها بعض الإصلاحات الهيكلية الرئيسية مالت معدلات التضخم إلى الارتفاع أما الاستراتيجية التي كانت أكثر نجاحاً فتمثلت في الإسراع بخصخصة المشروعات صغيرة الحجم وتلاها خصخصة تدريجية أعلى

## هيكلية المشروعات ،

ما زالت جوانب عدم الكفاءة والاستثمارات في الأنشطة الخاسرة في المشروعات الكبيرة تشكل خطراً كبيراً على الأداء الاقتصادي في الدول المستقلة حديثاً وروسيا . المشكلة تكمن في المشروعات التي تم خصصتها حديثاً حيث مازال الحافز على عملية إعادة الهيكلة صحيحاً ، والقدرة على جمع التأخرات واستغلال ميزة دعم الطاقة تضع قيوداً على الميزانية ، وفي الصين وفي تايوان تكمن المشكلة أساساً في المشروعات المملوكة للدولة حيث يتزايد الاقتراض من البنوك المملوكة للدولة وتتراكم الديون في الحالتين يجب أن ترتبط القيود الشديدة على الميزانية بشيكات ضمان اجتماعي قوية لتسهيل التكيف الاجتماعية للهيكلة .

## هيكلية قطاع التمويل ،

في روسيا ودول الكومنولث المستقلة حديثاً ما زالت البنوك صغيرة ومختلفة . وما زالت هناك إجراءات يجب أن تتم لتعامل مع هذه البنوك المملوكة وأيضاً إجراءات يجب أن تتم لتطوير هذا القطاع عن طريق تشجيع ملكية القطاع الخاص وزيادة المنافسة ، أيضاً الإشراف الجيد واللائحة الجيدة تعتبر أمراً ضرورياً للحماية ضد أي خروج على هذه النظم ، يضاف إلى ذلك أيضاً إصلاح البيئة التشريعية والتنظيمية يعتبر أيضاً أمراً ضرورياً ولكن ذلك سوف يستغرق بعض الوقت .

## التحول في دور الدولة ،

هناك حاجة ماسة لوضع وتفعيل قواعد اللعبة للاقتصاد السوق وخاصة بالنسبة لدول الكومنولث المستقلة حديثاً ودول آسيا وهذا يعني تقوية النظم الضريبية والإدارة الضريبية وتحسين الشفافية المالية والمحاسبة الحكومية ، وإعادة هيكلة العلاقة بين الحكومة المركزية والحكومة المحلية وتقوية النظم الضاوي ونظم الحكم ( الإدارة الحكومية ) أيضاً سوف يتطلب ذلك استمرارية إصلاح سياسات الإنفاق والقضاء الدعم وتقوية برامج الإنفاق الاجتماعي .

في العديد من الاقتصاديات المتحولة ما زالت هناك مقاومة من قبل جماعات المصالح حول التقدم في هذه السياسات كما هو واضح من حالة روسيا وأوكرانيا ، والغلب على هذه المشكلات

وقد أشارت عدد من الدراسات إلى عملية الاختيار في برامج الإصلاح بين التدريج في التشديد gradualism وأسلوب الصدمة وهو الأمر الذي استمرى مزيداً من الاهتمام في بداية تطبيق الإصلاح الاقتصادي وكانت الانتقادات الموجهة لأسلوب الصدمة لها اليد العليا ولكن أشارت الدراسات بعد ذلك إلى أن جميع جوانب وسياسات الإصلاح الاقتصادي يتم تنفيذها بأساليب مختلفة " سواء أسلوب التدريج أو أسلوب الصدمة " أيضاً يعتمد الاختيار بين أسلوب الصدمات والأسلوب التدريجي في عملية الإصلاح أمراً خاصاً لجوانب الاقتصاد السياسي .

هتسب الدول التي تؤدي بشكل أفضل وسوف تنضم تواجه العديد من التحديات المرتبطة بالسياسة لمواجهة ما إذا كانوا يستطعون لتحقيق أفضل نتائج ممكنة من الضمانهم وتدنية المخاطر على اقتصاداتهم نتيجة هذا للاندماج .

أما بالنسبة للاقتصاديات الأخرى والتي لن تنضم إلى عضوية الاتحاد الأوروبي فتواجه المزيد من الصعوبات ، على الرغم من أن هذه الدول حققت درجة معقولة من الاستقرار الاقتصادي الكلي شأن النظم العالمية البدائية ما زالت تزيد من تعقيد مهمة السياسة النقدية بينما يضع الانضاق الحكومي والقصور في عملية جمع الضرائب ضغوطاً تصاعدياً على الميزانية وصعزها ، وتفاقم المشكلات المالية نتيجة الطبيعة الغمضة وغير الشفافة لبعض أوجه الانضاق ومنها الدعم المستر للمشروعات العامة الموجودة ومن بين هذه الدول التي تظهر فيها المشكلات بوضوح روسيا وأوكرانيا ، فالعوامل السياسية شاملة العناصر الأساسية لعملية الإصلاح التي يعدها معارضو الإصلاح تضاف حجرة صخرة في تعقيد مستقبل عملية الإصلاح ، في هذه الدول لا شك أن هناك علم تام بالاحتياجات المطلوبة لتنفيذها في كل دولة ويعلم صانعو السياسة في كل دولة خائباً عن رغبتهم في الإصلاح ومع ارتفاع معدلات النمو في هذه الدول في عام ٢٠٠٠ تصبح مهمة الإصلاح سياسياً أكثر سهولة في التنفيذ .

وتختلف المصنفة الدقيقة للإصلاحات المطلوبة في دول شرق آسيا ، من دولة لأخرى ولكن هناك تصديقات مشتركة تواجه هذه الدول في ثلاث مجالات على النحو التالي ،

ليست مهمة سهلة فهناك ضغوط تعمل ذلك وهذه الضغوط قد تنشأ من مصادر عديدة منها القيادة السياسية ، الضغوط الديمقراطية . ضغوط الطبقة الوسطى ، أيضاً ضغوط الأجانب الذين يبحثون عن المنافسة في الأسواق المحلية وتلعب المؤسسات الدولية دوراً في هذا الإصلاح .

أخيراً ما زالت هناك عدد صغير من الدول التي تحتاج إلى أن تقف على طريق الإصلاح والتحول الاقتصادي ، بدأت يوجوسلافيا بالفعل ، وهناك احتمال بأن تدخل كلاً من كوريا الشمالية وكوبا مضمار الإصلاح والتحول الاقتصادي الفرق أن أداء وتطبيق برامج الإصلاح في هذه الدول سوف يبنى على الخبرة المستفادة من تجارب ٣١ دولة بدأت عملية الإصلاح بين عامي ١٩٨٨ - ١٩٩٢ ولأن وبعد عقد كامل من التحول لا يمكن النظر إلى أي من الاقتصاديات المتحولة كالاقتصاديات متحولة ولكن خلال العقد القادم سوف تفرج الدول التي بدأت تطبيق برامج الإصلاح بين ١٩٨٨ / ١٩٩٢ من هذه الدائرة والمشكلات التي سوف يواجهونها سوف تظل هي المشكلات التي تواجه جميع الدول على حد سواء المتقدمة أو الدول الصناعية وسوف تتم دراسة تاريخ الدول المتحولة اقتصادياً لتعلم منها الكثير عن الإصلاح الاقتصادي وبخاصة عن تاريخ مجموعة الدول المتحولة اقتصادياً .

## توصيات المؤتمر العلمي السنوي السابع للأكاديمية<sup>(١)</sup> بعنوان الإدارة التنافسية للمشروعات في ظل التحولات العالمية الجديدة

رابعاً ، الأهتمام بدراسة الأسواق الخارجية وتطوير دور مكاتب التمثيل التجاري بالخارج لتقوم بدور أكثر فعالية في الترويج للمصادرات المصرية وتعدد الأسواق الجديدة المستهدفة بدلاً من التركيز على الأسواق التقليدية .

خامساً ، تهئية خطوط ملاحية وخطوط برية وخطوط جوية لخدمة المصادرات إلى الأسواق المستهدفة مع تخفيض تكلفة وزمن النقل إلى هذه الأسواق خاصة الدول النامية في أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية .

سادساً ، التنسيق بين وزارة الصناعة وقاعد المصانع واتحاد الغرف التجارية والجامعات ومركز البحوث لتحديد مجالات البحث العلمي التي تقوم بها الجامعات بالأنفاق مع الطرق التجارية وقاعد المصانع لتسعين الجودة وتخفيض التكلفة ومعالجة المشكلات الادارية التي تواجهها الشركات الصناعية وامدادها بالدعم والارشاد الفني حول المواصفات القياسية ومتطلبات الجودة العالمية .

سابعاً ، تبسيط الإجراءات الجمركية وترشيده الرسوم والأعضات الجمركية على أسس موضوعية تؤدي إلى تشجيع وتنمية المصادرات من خلال تخفيض تكلفة الرسوم الجمركية التي تفرض على مداخلات الإنتاج . والعمل على منع التهريب من خلال التاخذ الجمركية بحماية الصناعة الوطنية .

ثامناً ، تطوير الإدارة الحكومية وتنمية المهارات البشرية للعاملين بأجهزة الخدمات والمهيات العامة والإدارة المحلية والتي يتعامل معها المستثمرون والمصدرون وبحيث تكون أداة دافعة وليست معوقة وبحيث تساهم بفعالية في تحقيق تنافسية الاقتصاد المصري ككل من ناحية وتحقيق تنافسية المصادرات من ناحية أخرى .

أولاً ، ضرورة تبني منظومة متكاملة للإدارة التنافسية للمشروعات المصرية تعتمد على الجودة الفائقة والوقت اللائم والتكلفة الرشيدة وتكنولوجيا المعلومات والتميز من منتجات ونظم إدارة المشروعات التنافسة في الدول الأخرى .

وتوفير متطلبات القدرة التنافسية من خلال تهئية وتطوير ثقافة وقيم المشروعات والأهتمام بالموارد البشرية والقدرة على التعلم وعلى التغيير والتحول إلى التوجه التسويقي ، والتدريب المستمر للعاملين وتبني فلسفة وأسلوب الجودة الشاملة كأتجاه للتسعين المستمر وتنمية روح الشريق والأهتمام بالبحوث والتطوير وتكنولوجيا المعلومات والتوجه نحو التحالف الأستراتيجي بأختياره من أهم سمات بيئة الأعمال العالمية والأقليمية والمحلية المعاصرة .

ثانياً ، الأهتمام بإعداد مدير المستقبل وتعزيز تنافسية المدير وتزويده بالمهارات اللازمة وهي التفكير الأستراتيجي والقدرة المستقبلية والإدارة المبادئة بدلاً من الإدارة برد الفعل ، والروية الشمولية والأقتيادية المبادئة للتغيير والتسلج بتكنولوجيا المعلومات والعمل بروح الشريق والتوجه للسوق العالمية وإدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها ، واكتساب قدرات المدير العالمي الذي يجيد اللغات الأجنبية والتكيف مع ثقافات متعددة ، وفهم واحترام قيم ومعتقدات وأتجاهات مختلفة على مستوى العالم .

ثالثاً ، تطبيق مناهج وأساليب تدريبية تعتمد على تكنولوجيا التدريب المتطورة بعدد تصديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للمديرين والعاملين في كل شركة أو قطاع وترجمتها إلى أهداف وبرامج تدريبية تستخدم فيها حزم من طرق التدريب المتكاملة .

ويتطلب ذلك إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي وإعادة هيكلة العمالة بالجهاز الإداري للدولة وإعادة تنظيم واستقرار القوانين واللوائح المالية والإدارية والقرارات الوزارية المنظمة للعمل في أجهزة الخدمات الحكومية .

تاسعاً ، ضرورة القضاء على عقدة الخوف من الدخول في التنافسية وإتباع سياسات اقتصادية رشيدة تؤدي إلى زيادة المنافسة من خلال إزالة العواجز للدخول وخروج السلع والخدمات وتوفير المعلومات عن ظروف السوق بسرعة ودقة وتكافة قليلة ، وتشجيع الاستثمار الأجنبي على العمل في الأسواق المحلية ، ووضع ضوابط لتنظيم المنافسة ومنع الاحتكار وتحقيق سرعة إنجاز القضايا والمنازعات التجارية .

عاشراً ، ضرورة بناء استراتيجية منافسة متكاملة تتضمن التنسيق بين البحوث والتطوير والتسويق والهيكل التنظيمي داخل الشركات الانتاجية وذلك باستخدام فكرة متحني الخبرة الذي يعكس العلاقة بين الحكم والتكلفة وتقديم منتج تنافسي يتميز بالابتكار والسعر المنخفض والجودة المرتفعة وذلك في إطار بيئة داخلية وخارجية مشجعة للتنافسية .

حادى عشر ، الأخذ بنمو الاندماج بين المشروعات لخلق كيانات قادرة على النجاح في المنافسة المحلية والعالمية ، وتشجيع إنشاء المشروعات المشتركة بين الدول العربية والتي تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للأسواق العربية وتحقيق استعادة قصوى من عناصر الإنتاج العربية وزيادة قدرتها على اقتناء ونقل التكنولوجيا المتقدمة داخل الوطن العربي وذلك بناء على دراسات جدوى اقتصادية دقيقة .

ثاني عشر ، الأهتمام بتطبيق مناهج صناعة المزايا التنافسية مثل منهج الاقتراب من السوق والمستهلك الأخير ، ومنهج منظومة القيم الإيجابية ، ومنهج البرامج التنافسية التدريجية وفقاً لأولويات والمرحلة . ومراعاة المسئولية التضامنية بين الدولة والشروعات والأفراد من صناعة المزايا التنافسية .

## اطلالة على الجديد في مركز البحوث والمعلومات

• المشروعات البحثية الفردية التي يتقدم بها أحد أعضاء الهيئة الفنية أو الباحثين.

## المجالات الرئيسية للبحوث:

ويمكن أن تقسم خدمة البحوث تبعاً لأهدافها إلى الأنواع التالية:

- ١ - بحوث تهدف إلى تطوير الفكر الإداري والنظم السائدة في قطاعات الدولة المختلفة.
- ٢ - بحوث تهدف إلى التعرف على العوامل الاقتصادية والبيئية التي يعمل في ظلها المدير العربي.
- ٣ - بحوث تهدف إلى حل المشاكل التي تواجه رجال الإدارة في قطاعات الدولة المختلفة.
- ٤ - بحوث تهدف إلى توفير المادة التدريبية، وإعداد حالات دراسية لأستخدامها في برامج الأكاديمية.

وتحقيقاً لهذا الهدف ينشئ مركز البحوث والمعلومات وحدة فنية متخصصة في النشاط البحثي تحت إشراف أ.د/محمد كمال أبوهندك تتكون من عدة مجموعات حيث تتشكل كل مجموعة من عدد من أعضاء الهيئة الفنية والمساونة، وتتولى كل مجموعة القيام بأحد الأنشطة المقترحة،

للمجموعة الأولى : المشاركة في جلسات عمل يهدها التعرف على أهم مشاكل القطاعات المختلفة في الدولة.

للمجموعة الثانية : المشاركة في إعداد قوائم الأبحاث والتخصصات التي يمكن أن تساهم في حل هذه المشكلات .

للمجموعة الثالثة : المشاركة في مناقشة وتبصير التحديات التي يواجهها كل قطاع على حدة من خلال مؤتمر أو

إنطلاقاً من أهمية تفصيل دور البحث العلمي وروبطه باحتياجات المجتمع لتضمن الرؤية المستقبلية لدور مركز البحوث والمعلومات وضع إستراتيجية للمشروعات البحثية في ضوء تعدد الاحتياجات البحثية في القطاعات المختلفة في الدولة وتسويق نتائج البحوث التطبيقية من خلال الاتصال بالجهات التي يمكن أن تستفيد منها.

ويستلزم ذلك أن يجلس مركز البحوث يضع خطة البحوث المكتبية والميدانية في حدود السياسة التي يقرها مجلس الأكاديمية مع الأخذ في الاعتبار أن خطة البحوث المقترحة تعتمد على مايلي :

• تحديد أولويات القطاعات الإستراتيجية التي تحتاج إلى البحث في المرحلة القادمة.

• التركيز على شرائح تلك القطاعات سنوياً .

• عقد ورش عمل لتفعيل بعض الإقتصديات الإستراتيجية.

• التعرف على المجالات الحرجة واحتياجات التنمية من البحوث والاستشارات والتدريب .

• وضع خطة للأنشطة المختلفة لتلبية إحتياجات التنمية وتحديد مصادر تمويلها والتصرف على آليات التعاون بين مركز البحوث والمؤسسات الإقتصادية لدفع عجلة التطوير بالقطاعات المختلفة.

• تفعيل دور الأقسام العلمية بالمشاركة في وضع الخطة البحثية لمركز البحوث فضلاً عن الخطة الإستراتيجية البحثية لكل قسم على حدة خلال خمس سنوات مع الأخذ في الاعتبار أولويات الخطة، مراحل تنفيذها، الميزانية المطلوبة، مصادر التمويل.

• المشروعات البحثية التي تغطي احتياجات المحافظات التي يتواجد بها فروع الأكاديمية.

• المشروعات البحثية والتعاقدية التي تقوم بها فرق البحث من الأقسام العلمية أو الأفراد.

ندوة أو حلقة نقاشية .

للمجموعة الرابعة ، القيام بدور معورى للتنسيق بين الجهات المساعدة والمساندة من جهة والجهات التي هي حاجة إلى مساعدة لحل ما يواجهها من مشكلات من جهة أخرى .

للمجموعة الخامسة : المشاركة في تقديم مشروع بحثي يتضمن المنهجية البحثية وكافة الخطوات الإجرائية والتمويل اللازم والتوقيت ونطاق العمل .

للمجموعة السادسة : المشاركة في إجراء البحث،

• الإطسار المنهجي

• الإطسار النظري

• الدراسة الميدانية

• التحليل الإحصائي

• عرض وتحليل مناقشة النتائج

• كتابة التقرير النهائي للبحث

للمجموعة السابعة ، الترويج والتسويق للبحوث العلمية لدى الجهات المستفيدة



## الأستاذ الدكتور / نجيب إبراهيم أسكندر

- جائزة الدولة التشجيعية في علم النفس عام ١٩٦١ من المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الإجتماعية .
- شهادة تقدير من الجمعية المصرية للدراسات النفسية عام ١٩٩٦ في علم النفس .

« نسال الله أن يهزبه خيراً من عطاءه العلمي وينديم عليه الصحة والعافية . »

« شيفتا في هذا العدد هو العالم الجليل أ.د/نجيب إبراهيم أسكندر والمولود في شهر أغسطس بهي القلي بالقاهرة عام ١٩١٩ ، ولقد بدء حياته العلمية بعد حصوله على بكالوريوس العلوم من جامعة القاهرة عام ١٩٤٨ .

« التحق بعد ذلك بمعهد التربية العالي للمعلمين حيث أتم دراسته فيه لمدة عامين وتخرج بتقدير امتياز ثم عمل بعد ذلك مدرساً للعلوم بمدرسة أسوان الثانوية ثم مدرسة الأورمان النموذجية الابتدائية بالجيزة .

« وقد بدأ رحلته في المطاء العلمي بتمينه بعد ذلك معهداً بمعهد التربية العالي للمعلمين حيث سافر إلى الولايات المتحدة الأمريكية فحصل على درجة الماجستير في العلوم السلوكية عام ١٩٥٢ وحصل على درجة الدكتوراه من جامعة Ohio عام ١٩٥٥ في موضوع ( تحليل فلسفي لمناهج التعلم كما تصاغ في علم النفس الحديث ) ثم عاد إلى الوطن ليستكمل رسالة المطاء كمدرساً بمعهد التربية العالي للمعلمين .

« التحق بعد ذلك شيفتنا المميز للعمل كأستاذ ورئيساً لقسم العلوم السلوكية بالمعهد القومي للإدارة العليا ثم مديراً له ( أكاديمية السادات حالياً ) .

« نشيئنا العديد من الكتب والمقالات العلمية . منها ، اتجاهات الوالدية وتنشئة الطفل ، التفكير الخرافي .

« ذال العديد من شهادات التقدير والجوائز العلمية منها ،

(٥) يهدف هذا الباب إلى تتبع واستعراض السيرة الذاتية للعديد من العلماء في كافة مجالات العلوم الإدارية ، تكريماً لهم ، واستهداماً بسيرتهم لإنارة الطريق أمام كل من يبتغي سلوك أعظم الطرق لبناء الأمم والحضارات ... طريق العلم والعلماء .







# البحوث الإدارية

مجلة دورية ، ربع سنوية ، علمية ، محكمة

## قسمة إشترك

الأسم :  
 العنوان :  
 هاتف :  
 فاكس :  
 محمول :  
 E-Mail :

قيمة الإشترك السنوى ( شاملة أجور الأرسال البريدى العادى )

الأفراد	المؤسسات	الاشتراكات السنوية :
٤٠ جنيه مصرى	١٠٠ جنيه مصرى	١ - جمهورية مصر العربية :
٢٠ دولار	٦٠ دولار	٢ - الدول العربية والأجنبية :

يمنح خصم قدره ١٠٪ للمؤسسات والأفراد على مدة الاشتراك التى تزيد على أربعة سنوات

ترسل هذه القسمة مرفقة بشيك بقيمة الإشترك / الاشتراكات بأسم رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز

البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية - كورنيش النيل - مدخل المعادى - القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢

تزيد من الاستفسار يرجى الإتصال بمركز البحوث والمعلومات ت/فاكس : ٢٥٨٤٤٨٧ سويتش : ٢٥٨١٠٢٢

البريد الإلكتروني

Website : [www.sams-ric.edu.eg](http://www.sams-ric.edu.eg)

E-mail : [ric@sams-ric.edu.eg](mailto:ric@sams-ric.edu.eg)

[info@sams-ric.edu.eg](mailto:info@sams-ric.edu.eg)

مقترحات وشكاوى :

## أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .

هيئة علمية عامة مستقلة أنشئت بمقتضى القرار الجمهورى رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١ بهدف تنمية الإدارة فى جميع المجالات على المستوى القومى .

ويرجع تاريخ أكاديمية السادات للعلوم الإدارية إلى عام ١٩٥٢ بإنشاء معهد الإدارة العامة ثم المعهد القومى للإدارة العليا فى عام ١٩٦١ ومعهد الإدارة المحلية عام ١٩٦٧ حيث أدمجت فى المعهد القومى للتنمية الإدارية عام ١٩٧٠ .

ويرتكز نشاط الأكاديمية فى مجال العلوم الإدارية على مجالين ،  
أولاً ، المجال التنموى ويتضمن أنشطة البحوث ، التدريب ، الاستشارات ، والإدارة المحلية .  
ثانياً ، المجال التعليمى ويتم من خلال كلية الإدارة والمعهد القومى للإدارة العليا ، وتمنح الأكاديمية درجة البكالوريوس ، والعضوية ، والزمالة المعادلة لدرجتى الماجستير والدكتوراه فى العلوم الإدارية وتمارس الأكاديمية أنشطتها من خلال المحاور التالية :



## في هذا العدد

- أولاً افتتاحية العدد .**
- أزمة اختيار القيادات الإدارية بالحكومة  
أ.د/ أمين هزاد الضرعاني  
رئيس الأكاديمية
- مقبرة الطافات البشرية  
أ.د/ هدى محمد صقر  
عميد مركز البحوث والمعلومات
- ثانياً بحوث محكمة .**
- إعداد وتنفيذ ومتابعة الموازنة العامة بالأجهزة الإدارية  
( دراسة تطبيقية للموازنة الاستثمارية بمحافظة شمال سيناء )  
أثر بيئة المنظمة على فاعلية فرق العمل  
( دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاع للمصرى العام وللشركة )  
Work-Related Stress: Its Reasons, Consequences, and Management  
(An Applied Study on the Petroleum Sector)
- ثالثاً ملخصات الرسائل الجامعية .**
- دور الجمعيات الأهلية في حماية البيئة  
( دراسة ميدانية على قطاع مياه الشرب )  
مشروع أوروبا الموحدة ١٩٩٢ وأثاره المتوقعة على الصادرات المصرية إلى دول الجماعة الاقتصادية الأوروبية
- رابعاً مراجعات نقدية للكتب .**
- أضواء على كتاب الاقتصاد الإداري  
Managerial Economics
- خامساً مقالات .**
- الصناعة المصرية ومشكلة البطالة  
الإدارة بالشخصية
- سادساً أحدث الفتاوى والأحكام الإدارية والتشريعات في العلوم الإدارية .**
- مبادئ أولية في تأديب العاملين المدنيين بالدولة  
سريان قيد الزميل على ضم مدة التكليف بالخدمة العامة
- سابعاً تراجيم .**
- شبكة المعلومات وهوائها وأستخدامها  
فى شركات الخدمات  
عشر سنوات من التحول الاقتصادى  
نظرة على الماضى ونظرة للمستقبل
- ثامناً المؤتمرات والندوات .**
- توصيات المؤتمر العلمى السنوى السابع للأكاديمية بعنوان  
( الإدارة التنافسية للمشروعات فى ظل التحولات الطالية الجديدة )  
اطلالة على الجديد فى النشاط العلمى بأكاديمية السادات .  
اطلالة على الجديد فى مركز البحوث والمعلومات
- تاسعاً شخصية العدد .**
- أ.د/ نجيب إبراهيم أسكندر